



**"K" LINE REPORT**  
**2023**



# CONTENTS

## 価値創造の戦略

- 1 川崎汽船グループの目指す姿
- 2 “K” LINEグループの価値観
- 4 “K” LINEグループ6つの資本
- 6 CEOメッセージ
- 12 2022年度中期経営計画(2022~2026年度)
  - 12 01. 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要
  - 14 02. 事業戦略
  - 16 03. 資本政策
- 18 CFOメッセージ
- 24 SPECIAL FEATURE 01  
成長3事業の進捗と戦略・鉄鋼原料事業
- 26 SPECIAL FEATURE 02  
成長3事業の進捗と戦略・自動車船事業
- 28 SPECIAL FEATURE 03  
成長3事業の進捗と戦略・LNG船事業
- 30 SPECIAL FEATURE 04  
強みを生かした新規事業・液化CO<sub>2</sub>輸送事業

## 価値創造の基盤

- 32 “K” LINEグループのマテリアリティ
  - 36 経営基盤
    - 36 人権の尊重
    - 37 コンプライアンスの推進・強化
  - 38 安全・品質
    - 38 安全運航の推進
- 40 環境・技術
  - 40 環境
    - 43 TCFDに基づく情報開示
    - 44 生物多様性への取り組み
  - 46 環境・技術/デジタルイノベーション推進
    - 46 イノベーションの促進
  - 48 デジタルイノベーション推進
    - 48 DX対応の強化

- 50 人材
  - 50 人材マネジメントの全体像/人材の確保・育成
  - 51 ダイバーシティ&インクルージョンの促進
  - 52 労働環境の整備・健康経営の促進
  - 53 従業員の声
- 54 コーポレートガバナンス
  - 54 取締役
  - 56 監査役/執行役員
  - 57 コーポレートガバナンス強化の取り組み
  - 62 社外取締役からのメッセージ
- 64 リスクマネジメント

## 価値創造の最前線

- 66 At a Glance
- 68 事業概況
  - 68 ドライブルク
    - 68 鉄鋼原料事業/バルクキャリア事業
  - 70 エネルギー資源
    - 70 油槽船事業/燃料事業
    - 72 電力事業/海洋事業
    - 74 LNG船事業
    - 76 カーボンニュートラル推進事業
  - 78 製品物流
    - 78 自動車船事業
    - 80 物流・港湾事業
    - 82 近海・内航事業/コンテナ船事業

## 企業情報

- 84 11年間の財務データ
- 86 ESGデータサマリー
- 88 組織図
- 89 事業拠点
- 90 主要連結子会社および関連会社
- 92 会社概要/株式情報

**対象期間**  
2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)  
ただし、一部2023年4月以降の情報を含みます。

**対象範囲**  
原則として川崎汽船株式会社と関係会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

**編集方針**  
川崎汽船(“K” LINE)グループは、世界の海上輸送ニーズに適応したさまざまなタイプの船隊を保有・運航し、陸上輸送や倉庫事業も展開する総合物流企業グループです。“K” LINEグループでは、独自の企業価値のシンボルとして「K Value(ケイラインバリュー)」を定めています。“K” LINE REPORTでは、このK Valueについて、幅広いステークホルダーを対象に財務・非財務情報の両面から説明しています。なお、それぞれの取り組みの詳細については、当社ウェブサイト(www.kline.co.jp)を併せてご覧ください。

本レポートについて

## 川崎汽船グループの目指す姿

「企業理念」「ビジョン」「大事にする価値観」

### 企業理念

## ~グローバルに信頼されるK~

海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献します。

### ビジョン

全てのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指します。

### 大事にする価値観

お客様を第一に考えた  
安全で最適なサービスの提供

たゆまない課題解決への姿勢

専門性を追求した  
川崎汽船ならではの価値の提供

変革への飽くなきチャレンジ

地球環境と  
持続可能な社会への貢献

多様な価値観の受容による  
人間性の尊重と公正な事業活動

### 参考にしたガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

### 見直しに関する注意事項

本レポートに記載されている当社の計画、戦略と将来の業績につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき、当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確定要素が含まれています。従いまして、実際の業績は事業を取りまく環境の変化などにより、当社の見直しと異なる可能性があります。



## “K” LINEグループの価値観

2022年5月に公表した中期経営計画は、新たな経営ステージにおいて、当社グループの役職員が同じ目的意識を持って先を進むため「未来創生プロジェクト」を組成し、企業理念、ビジョン、大事にする価値観や、当社グループの将来のあるべき姿について徹底的に議論を重ね、策定したものです。新たな中期経営計画の下、世界の最前線で活躍する多様な人材が実感・実践した「大事にする価値観」の声をお届けします。

### 陸上職



**中村 一貴**  
デジタルイノベーション戦略グループ DX推進チーム

海運業界では要求される安全・環境水準の高まりに比例して、専門人材に求められる知識と業務量も増えています。この課題対応の一つとして当社では新たなシステムの開発を行い、私自身もそのプロジェクトに携わりました。プロジェクトメンバーが一体となって熱く議論を重ねる姿から、妥協のない課題解決への姿勢が“K” LINEグループ全体に浸透していると実感しました。



**唐 堂**  
LNGグループ LNG第二チーム

現在、マレーシア、シンガポール、中国、日本の関係者で取り組む国際的プロジェクトに関わっています。問題への取り組み・考え方にギャップを感じることもあるものの、ゴールは同じです。自分がギャップ間のクッション的存在になることを意識して先導的に動くことが、お客さまの信頼を勝ち取り、次のビジネスにもつながると信じています。



**星 圭吾**  
K Line (Thailand) Ltd. 出向

営業職として大事にしていることは「困難な要望に対しても必ず代替案を提示すること」です。どうしてもお客さまの要望に100%お応えすることが難しい場面が出てきたときにゼロ回答すると、できる限りの努力を尽くすのでは結果にかかわらずお客さまからの信頼度は天地ほど差があると思います。実際にお客さまから「最後まで協力する姿勢を見せてくれるので、逆に困りごとがあったら何でも相談してほしい」との言葉をもらい、この考え方は間違っていないと自信を持ちました。



**中島 和博**  
Ocean Network Express Pte. Ltd. 出向

コロナ禍で各社が物流混乱に直面する中、ONEのオペレーション部門でアライアンスパートナーとともにサービスの維持に努めてきました。大幅な遅延が発生し、社内の優先事項とパートナーの主張が折り合わないときも多々ありましたが、日々の意思疎通を通じてお互いの相違点を理解し、結果として迅速に納得感のある遅延回復策を導き出すことができました。利害が錯綜する中でも粘り強く交渉することの大切さを感じました。



**大滝 貴大**  
鉄鋼原料営業グループ 鉄鋼原料営業第一チーム

私が所属する鉄鋼原料営業部門では主要なお客さまと脱炭素化に向けた共同研究を推進するための協議会を設立し課題解決に取り組んでいます。経済性に加え、より専門的な知見をもってお客さまの課題を分析し、営業提案を行うため、技術部門と一体となった営業活動を展開しています。お客さまと長期的な目標を共有し、より付加価値の高い課題解決を推進していくため、たゆまず仕事のやり方を変化させる姿勢が浸透していると感じています。



**Natalie Cristine Kisner**  
“K” Line Brasil Ltda. / High & Heavy- Project Cargo Commercial

We have faced challenges such as the global Ro-Ro space shortage including Brazil. We tackled these issues head on and sincerely and by responding to our customers' requests including offering the best alternative, we secured and strengthened the bond & trust between carrier & customer thanks to an environment where everyone can work equally and energetically regardless of gender or nationality is one of the factors that generate ideas. Our growth, especially in H&H, is paying off not only in numbers but also in market recognition.

### 海上職



**鬼頭 和江**  
先進技術グループ 運航技術イノベーションチーム

会社と船では大きさや中で働いている人数が異なる一方で、仕組みはどちらも同じで、人が動かしている組織です。東京本社では上から下までさまざまな役職員が働いていますが、船でも船長・機関長をはじめさまざまな乗組員が働いています。会社も船も一人では動かせないものだとして認識して、同じ船に乗り合わせた人、チーム、グループで巡り合わせた人とのつながりを大切にしています。



**村上 芽生樹**  
ケイラインローローバルクシップマネジメント株式会社 出向

機関士という立場において、本船で機器トラブルが発生した際には徹底的に原因を追究し再発の防止に努めています。さらに、そのトラブルを本船だけで消化せず、他船に展開、研修等で紹介するなどして社員の共通課題解決意識を高めています。本船で日夜働く船員がこのたゆみない課題解決の姿勢を持っているからこそ、“K” LINEグループの安全運航を実現しているのだと実感しています。

## “K” LINEグループ6つの資本

川崎汽船が長年にわたり培ってきた安全運航技術と専門性。それを顧客固有のニーズに応える価値へと変換する人材・組織。その結果、獲得した顧客との強固なパートナーシップは当社の事業活動を支える重要な資本で、これら資本の結び付きが当社の成長と企業価値の向上に結び付いています。企業理念に掲げるとおり、“海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献する”ためにこれら資本の充実を図ります。



### 財務資本

最適資本構成とキャッシュ・フローを意識し、資本効率と財務健全性を両立

業績の改善により財務体質の抜本的な改善を果たした2022年5月に中期経営計画を公表。企業価値向上に必要な投資および財務の健全性を確保の上、適正資本を超える部分については、キャッシュ・フローも踏まえて、積極的に株主還元を進める方針を発表しました。中期経営計画初年度は自営事業を中心に計画を上回る業績となり、2026年までの営業キャッシュ・フローの見通し、投資計画および還元計画について見直しています。また資本コストを意識した事業別経営指標の導入により経営管理のさらなる高度化に取り組んでいます。

▶ P.18-23 CFOメッセージ



### 人的資本

グローバル社会の物流インフラを不断に支え続ける人・組織

当社の一丁目一番地である安全運航を支える人材、事業の持続的成長と変革をリードし、事業環境変化に対応できる人材の確保・育成は当社にとって最重要課題です。多様な価値観を持った社員がいきいきとその能力を発揮できる職場環境の実現に取り組んでいます。

▶ P.38-39 安全・品質

▶ P.50-53 人材

機能戦略強化のテーマ



### 設備資本

事業戦略を支える競争力のある船隊

2021年までに構造改革を完遂し、新たな中期経営計画の下、成長を牽引する自動車、鉄鋼原料、LNG輸送船事業を中心に、LNG、アンモニアといった環境対応船の導入、既存船舶のリプレース、また大型化による船隊のコスト競争力の強化、需要減退リスクを踏まえた船隊柔軟性の確保、High & Heavy貨物といった多様な輸送ニーズに応えることのできる船隊整備などさまざまな取り組みを進めています。またSeawing、K-IMSといった環境対応機器の開発・導入も促進しています。

▶ P.12-17 2022年度中期経営計画

▶ P.24-31 成長3事業の進捗と戦略/強みを生かした新規事業

▶ P.40-45 環境・技術

▶ P.68-83 事業概況

機能戦略強化のテーマ



### 知的資本

進化を続ける環境・技術・イノベーション

自社のみならず、お客さまや社会の低炭素・脱炭素化ニーズに対応しています。また、燃料供給網の確立を含むゼロエミッション船の開発、自動運航、故障予知、省エネ機器など先進・デジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、業界トップクラスのソリューション提供に取り組んでいます。

▶ P.38-39 安全・品質

▶ P.40-45 環境・技術

▶ P.48-49 デジタルイノベーション推進

▶ P.50-53 人材

機能戦略強化のテーマ



### 社会・関係資本

実績に裏打ちされた強固な顧客基盤とパートナーシップ

安全輸送の継続によって作り上げた顧客基盤をベースに、低炭素・脱炭素化対応を成長機会として共有できるお客さまとの関係強化を図っています。また、脱炭素化といった社会課題の解決に当たり、内外のパートナーとともに共同研究や協議会などに参加しています。併せて、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとなるべく、マテリアリティの見直しを行っています。

▶ P.12-17 2022年度中期経営計画

▶ P.24-31 成長3事業の進捗と戦略/強みを生かした新規事業

▶ P.32-53 “K” LINEグループのマテリアリティ

機能戦略強化のテーマ



### 自然資本

海洋環境の保全に貢献する

海という自然資本をビジネスの場としている企業として、当社の継続的な発展と持続的な社会への貢献の両立を図るため「“K” LINE環境ビジョン2050」を掲げ、自社・社会の低炭素・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性の保全に取り組んでいます。

▶ P.38-39 安全・品質

▶ P.40-45 環境・技術

機能戦略強化のテーマ



### 事業戦略を支える機能戦略の方向性



#### 環境・技術

新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組み継続



#### DX

データ・デジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、付加価値を向上



#### 安全・船舶・品質管理

グローバルな海上輸送と、地域限定事業双方の安全・品質管理を網羅する組織体制の強化



#### 人材・組織

多様な価値観の受容をベースに、各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保・育成



# MESSAGE FROM THE CEO

## CEOメッセージ



YUKIKAZU MYOCHIN

代表取締役社長 CEO  
明珍 幸一

すべてのステークホルダーから信頼される  
パートナーとして、グローバル社会のインフラを  
支えることで、持続的成長と企業価値向上を  
目指します。

### 振れ幅とスピードを増す事業環境の変化

当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。ロシアによるウクライナ侵攻や米中の対立による経済の分断、コロナ禍から回復した後の世界的なインフレ進行とその抑制に動く各国中央銀行による金融引き締め政策導入とそれに伴う景気後退リスク、そしてエネルギー資源価格高騰に呼応した各国による流動的なエネルギー政策の見直しなど、事業環境の変化の振れ幅およびスピードが従前と比べて格段に速くなっています。日本のみならず世界各国において人手不足が顕在化しており、また利上げ政策の加速により、消費行動への影響も懸念されています。最近ではデカップリング(経済分断)、デリスキング(リスク回避)といった言葉もよく耳にしますが、グローバル経済が2000年代前半から順調に拡大してきた中、現在、一部でブロック経済化が進む動きが新たに出るなど、今後は、サプライチェーンの見直しが国際物流に与える影響も想定しなければなりません。

世界を市場とする海運事業においては、このような景気の変動や地政学リスク、資源価格、為替といった外的要因による影響を避けることは難しく、その影響をいかに低減しながら、持続的に成長を続け、収益を最大化していくかが重要となります。このような事業環境の変化やさまざまなリスクが海運事業、特に需要の観点からどのような影響を及ぼすかに注視するため、アンテナを常に高く張り、世界の潮流を見定める一方で、機敏に対応できる人材を揃えて事業を進めていく必要があります。

### 国際海運をめぐる環境規制の動向

環境規制については、従来の国際海事機関(IMO)が主導する大型外航船の燃費性能規制(EEXI)や燃費実績格付け制度(CII)といった船舶に温室効果ガス(GHG)排出削減を義務付ける規制的手法に加え、各地域では海運の低炭素・脱炭素化を推進するため、いわゆる国境炭素税ともいえる新たな経済的手法を導入する動きが出てきています。欧州では2024年からEU域内排出量取引制度(EU-ETS)、2025年からは船舶で使用される燃料の脱炭素化の促進を目的とするFuelEU Maritimeという制度が導入される予定で、海運業界にとっては追加的な経済負担となるものです。

IMOにおいてもさらなるGHG排出削減に向けた動きが強まり、2023年7月に開催された第80回海洋環境保護委員会(MEPC 80)では、国際海運からのGHG排出削減目標が、従来の「2050年までに50%排出削減」から、「2050年頃までにGHG排出ネットゼロ」へと改定され、併せて2030年までのゼロエミッション燃料の使用割合や、2050年のGHG排出ネットゼロに向けた中間削減の目的が新たに設定されました。

今後、2027年からの導入を目指して、経済的手法、規制的手法による脱炭素化実現に向けた中長期対策の議論が進められる予定です。GHG排出に伴う経済的負荷が高まることが想定される中、外航海運全体での脱炭素化に向けた取り組みが一層求められ、新たな省エネやゼロエミッション技術の開発、次世代燃料の供給体制の整備などが



## MESSAGE FROM THE CEO

CEOメッセージ



加速することが予想されます。製品製造によるGHG排出削減のみならず、スコープ3の排出削減を求める世の中の動きに応じて、サプライチェーンの一翼を担う船社に対するGHG排出削減のニーズも徐々に高まっており、お客さまと協調した取り組みも今後、一層進むと見えています。

### 低炭素・脱炭素化を事業機会ととらえる

当社グループは「K」LINE環境ビジョン2050において、2030年のCO<sub>2</sub>排出効率の50%改善（対2008年比）、および2050年のGHG排出ネットゼロという目標を掲げています。2030年の中間目標については、ハード面ではLNG燃料焚きなど新燃料船の導入や風力を活用するSeawingなども含めたさまざまな省エネ機器の採用を進め、またソフト面では運航情報をビッグデータとして活用した最適経済運航の推進に精力的に取り組んでおり、目標達成の目途が立ってきました。

2050年のネットゼロに向けては、アンモニア、水素、合成メタン、バイオ燃料、メタノールといった複数の選択肢に取り組んでいます。また、新燃料船の普及には、ハード

の整備と併せて、燃料を安定的に供給するためのサプライチェーンの確立が必要です。これは海事業界だけでなく、エネルギー業界など外部パートナーと協業しながら安定的な燃料供給網作りに取り組まなければなりません。新燃料対応については、未だ確たる方向性は定まっていますが、さまざまな選択肢に対応できるよう、広くアンテナを張り、外部パートナーと協業しながら、自社および社会の低炭素・脱炭素化に取り組んでいます。

環境負荷低減に対するニーズがますます高まる中、当社グループでは、自社の低炭素・脱炭素化のみならず、社会の低炭素・脱炭素化についても事業機会として取り組んでいます。将来に向けてアンモニアや水素など新エネルギー輸送需要に応える

準備を進める一方、新たな事業の取り組みの一つとして、世界初の本格的商用二酸化炭素回収・貯留(CCS)プロジェクトをスタートするノルウェーのNorthern Lights社と7,500m<sup>3</sup>の液化CO<sub>2</sub>船2隻の備船契約を締結し、運航を行うことが決まっています。2024年に新造船が引き渡され、世界初のパイオニアとして、液化CO<sub>2</sub>の海上輸送を担うことでCCSバリューチェーンプロジェクトに従事します。

これまで海運事業を通じて培ってきた強みを生かして低炭素・脱炭素化を推進することでお客さまとともに成長し、環境負荷低減といった社会貢献も実現、両立させていく。そうすることでお客さまとの信頼関係をさらに深め、その強固な顧客基盤を基に持続的な成長につなげ、将来のキャッシュ・フロー創出力をさらに高め、企業価値向上を果たしていきます。

### 2022年度の業績の振り返り

2022年度通期業績は、売上高が9,426億円、営業利益788億円、経常利益6,908億円、当期純利益については6,949億円と史上最高益を達成することができました。

まず営業利益については、主にドライバルクにおける輸送需要の増加および自動車船事業をはじめとする製品物流の業績改善に伴って、前年度比で611億円の改善となりました。経常利益については、持分法適用関連会社Ocean Network Express(ONE)が運営するコンテナ船事業が、上期においては旺盛な貨物需要を背景に市況が高水準で推移しましたが、下期に入り、欧米航路を中心とした需要の減退やサプライチェーン混乱の解消に伴う船腹稼働率の改善により、短期市況を中心に軟化した結果、わずかに2021年度の実績に及ばなかったものの、自営事業が補う形で333億円の改善となり、史上最高益を更新することができました。特に需給バランスの改善と収益力向上が進む自動車船事業を中心に自営事業全体では前年度の455億円から2022年度は940億円と倍増しました。一過性の為替要因147億円を除いても338億円の改善となるもので、自営事業は、成長を牽引する鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業を中心にしっかりと利益を上げています。

### コンテナ船事業の展望

コンテナ船事業については、過去2年過熱した市況が、巡航速度に戻つつあります。当社の持分法適用関連会社であるONEは設立から5年が経過し、草創期から成長期へ移行するステージにいますが、競合他社と比較しても比肩できる収益力をつけてきているというのが実感です。われわれが当初見込んでいた統合に伴う1,100億円のシナジー効果もしっかりと表れています。コンテナ船市場は過熱した市況から平常なマーケット環境に戻つつある中、ONEとして目指す将来像を描き、ONEの強みをいかに強化していくかといった点を事業計画、投資計画に落とし込む必要があります。これまでには当社、日本郵船株式会社、株式会社商船三井の3社がすべての船舶資産を保有し、ONEに貸与してきましたが、今後、3社が保有する船舶が漸次退役する中、コスト競争力を持った船隊整備をONE自らが調達し、市場成長に沿った形でキャパシティやターミナルを確保し、

コスト競争力の維持・強化を図ることで収益力の最大化を目指していくことが求められます。ONE自身が事業会社として適正に資金を調達しながら、資本効率を高めるべく取り組みを進めているところであり、株主としてしっかり支えていきたいと考えています。

### 投資方針と資本効率の最適化

環境対応を事業成長の機会ととらえ、自社および社会の低炭素・脱炭素化に資するサービスを提供することでお客さまとの強固な信頼関係を築き、中長期の安定収益を積み上げていくという基本方針の下、成長を牽引する鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に投資の約8割を配分する従前の方針に変更はありません。環境投資の切り口では、投資総額の約6割を代替燃料船やさまざまな省エネ機器といった環境負荷低減に資する対策に投資を行う計画です。海運業は外部要因による市況変動など、どうしてもボラティリティと対峙せねばならず、投資に当たっては、このような変動リスクも踏まえた投資規律を維持することで、市況耐性を高めていく必要があります。まず顧客の需要を前提とした実需に基づき、かつ投資のタイミングやリスクシナリオを踏まえた投資規律の下で、投資判断を行っていくことが重要です。また、成長を牽引する3事業においても、LNGのように10~15年を超える中長期契約を基本とするもの、自動車船のように相対的に契約期間が短く、リスク量やリターンに幅があるなど、各事業において成長の時間軸やボラティリティが異なります。事業特性が異なる3つの事業を組み合わせ、市況へのエクスポージャーを適切に管理し、低炭素・脱炭素化をはじめとする顧客ニーズに沿ったサービスを提供することで、ボラティリティの低減を図り、安定的な収益を積み上げていきます。

当社グループは、リーマンショック前の市況高騰時における船舶の過剰発注などの過去の反省も踏まえ、リスク管理を旨とする経営管理の高度化に取り組んできましたが、その結果、資本コスト、資本効率を踏まえたリスク・リターンという考え方はグループ全体に浸透しつつあり



## MESSAGE FROM THE CEO

CEOメッセージ

ます。さらなる経営管理の高度化として2023年からは事業別責任会計管理制度を導入しています。事業別に資本コストを意識しながら、目指すべき企業価値、成長戦略を描いて、資本効率の最適化とキャッシュ・フローの最大化を通じて、企業価値向上を実現していきます。

過去2年の業績の飛躍的な改善により、バランスシートは厚みが増し、自己資本も急速に改善しました。その結果、株価が上昇しているほか、株主還元により株主総利回り(TSR)もTOPIX平均を大きく上回っていますが、株価純資産倍率(PBR)を見れば、株価がバランスシートの改善のスピードに未だ追いついていない状況と言えます。企業価値が適正に評価され、株価に反映されるためには、私たちが中計で描いた事業戦略、成長戦略の実行が、将来キャッシュ・フローの拡大につながることを実績として積み上げ、示していかねばなりません。また、積み上げた資本の使い道として、成長投資に加えて、資本効率の最適化を進め、自己株式取得も含めた株主還元を機動的に実行していく。その上で、このような取り組みを市場に丁寧に説明し、継続的に対話していくということが一番大事だと考えています。

### 競争優位性の源泉としての安全運航・輸送品質・環境技術と、それを支える人材

海運を主軸として取り組む中で、われわれに期待されるのは、まず一丁目一番地としての安全運航です。その次に高い輸送品質、そして環境への取り組みが3本の柱となり、これら3つが相まって初めて競争優位性につながっていきます。安全運航推進の要となる船舶管理能力、そして最適経済運航や環境負荷低減の遂行に不可欠な本船の運航能力が問われるところです。当社グループ運航船の97%は外国人船員が占めますが、優秀な船員を安定的に確保して、育成することで安全運航能力を高めていき、輸送品質では、育成した乗組員や技術者など輸送貨物や環境技術などの知見・海技技術を培った人材が営業部隊と一体となり、国内のみならずグローバルの各拠点において顧客密着のサポート体制を構築します。ゼロ

エミッション船の実用化とアンモニア・水素・メタノールといった新燃料への対応は船舶運航の現場においても大きなチャレンジとなり、一からルールやガイドライン作りに取り組まなければならない、並行して新燃料対応を見据えた船員確保や教育も必要です。これらのニーズに対応するため、シンガポール、米国、ヨーロッパの3拠点における船舶のグローバル管理体制を最新のシステム導入とともに構築し、営業と一体となって顧客密着のサービスが提供できるよう、まずは昨年シンガポールに新会社を立ち上げるなど、組織強化に取り組んでいます。

人材の観点からは、当社グループは、グローバル社会のインフラを預かるものとして、事業の持続的成長・変革をリードし、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材が必要であり、その量的および質的確保・育成に取り組んでいます。また、将来的に会社の経営を担える、海運プロフェッショナル経営人材の確保・育成に重点を置いており、スキルおよびマネジメント研修の充実、現地現物を学ぶ乗船研修の再開など、明確な目的を持ったキャリア育成のサポートに努めています。加えて、業務効率化はもとより、業務変革にもつながるデジタル技術が急速な発展を見せる中、全社員を対象としたDX教育を進めており、日々の業務効率の改善にデジタル技術を利用できるDX利用層、自部門の課題解決とデジタル技術を結び付けることのできるDX活用層、外部専門家とも対等に議論ができるDX牽引層といったハイレベルなDX人材を定義し、明確な目標を設定することで、人材の育成、拡充にも取り組んでいます。

### 社会への貢献と企業価値向上の両立を実現するためのマテリアリティ特定

当社グループは、2014年に特定したマテリアリティを2022年度に見直し、新たに5分野、12項目のマテリアリティを特定しました。従来のマテリアリティは、企業の社会的責任(CSR)に関連する各種ガイドラインを参考に特定されたものですが、見直しに際しては、従来のCSR視点に加え、中計における事業戦略との整合性や

価値創造の観点なども加味して、社会的貢献と企業価値の向上を両立させるために必要なマテリアリティとして経営基盤、安全・品質、環境・技術、デジタルイノベーション推進、人材の5分野を社内議論し特定したものです。

ガバナンスにおいては、取締役会が独立、中立かつ客観的な視点から監督機能の強化が図れるよう取締役会の構成を見直しました。併せて、取締役会が備えるべきスキルと多様性を明確化することを意識し、前述のマテリアリティとの整合性も踏まえたスキルマトリックスの見直しも行っています。また、取締役会での議論を活性化し、実効性を高めるため、取締役会での審議事項を中長期の経営計画や事業方針、重要な経営資源配分等により割り当てるとともに、これらの重要方針を集中的に協議する経営戦略会議も取締役会とは別に設けています。

当社グループは、多様性が競争力の源泉と考えており、多様な価値観を持った人材が安全で働きやすい環境の下で持てる能力を最大限に発揮することを目指しています。現在、世界20ヶ国以上に展開する現地法人や関係会社で働くグループ会社の従業員が相互の多様性を尊重しながら活躍できるよう、雇用環境を整備しています。本社においては法定ガイドラインを上回る育児期のサポート体制を整備することで、ジェンダーやライフステージを問わない働きやすい環境整備を進める一方、性別を問わず能力に応じた管理職への登用を進めています。海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成を目的として、全世界のグループ従業員対象の研修である“K” LINE UNIVERSITYを8年ぶりに再開しました。

### 価値創造に対する意識の高まり

過去2年、当社グループの業績は大きく改善し、財務体質も含めて経営環境が大きく変わりましたが、社内の空気は経営

のステージが上がり、挑戦すべきことが山積しているという緊張感が強く感じられます。社員も皆、新たな中計への取り組みに際して、当社の強みとは何か、競争優位性を高め、お客さまに付加価値を提供するためには何を磨く必要があるのか、中計最終年度2026年の収益目標である経常利益1,400億円を前倒しで達成するためには何が必要か、低炭素・脱炭素化を推進するための環境対応への取り組みに対しても、社会貢献という観点のみならずリスクを踏まえた資本コストや資本効率の考え方が浸透して価値創造に対する意識が強くなっているしっかりとした手応えを感じています。引き続きグループ丸となり、当社グループが企業理念として掲げる「グローバルに信頼される“K” LINE」として、社会的価値と経済的価値の双方を実現し、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指していきます。

代表取締役社長  
CEO

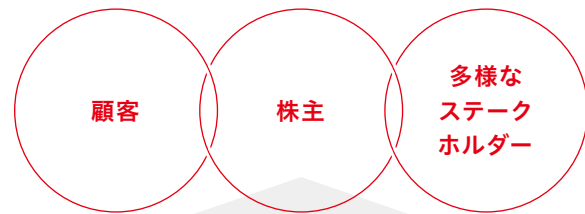
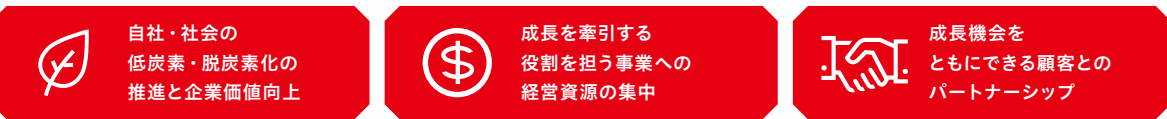
明 珍 幸 一



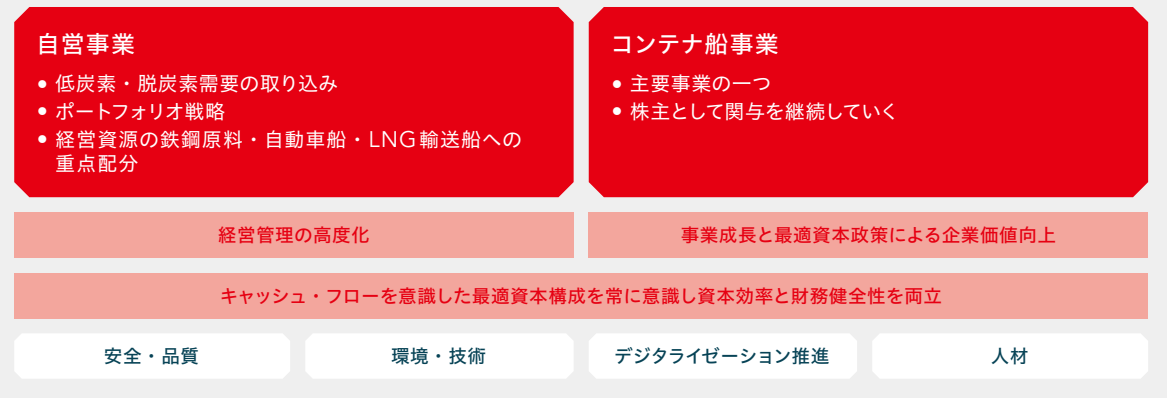
## 01. 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要

### ▶ 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要(事業戦略、事業基盤、資本政策)

川崎汽船グループがすべてのステークホルダーから信頼されるパートナーであり続けるため「成長を牽引する役割を担う事業へ経営資源を集中」させ、「成長機会を共有できる顧客とのパートナーシップ」の構築・発展を通じて自社・社会の低炭素・脱炭素化を目指し、持続的成長と企業価値向上を図る



さらなる成長と企業価値向上



#### 株主還元方針

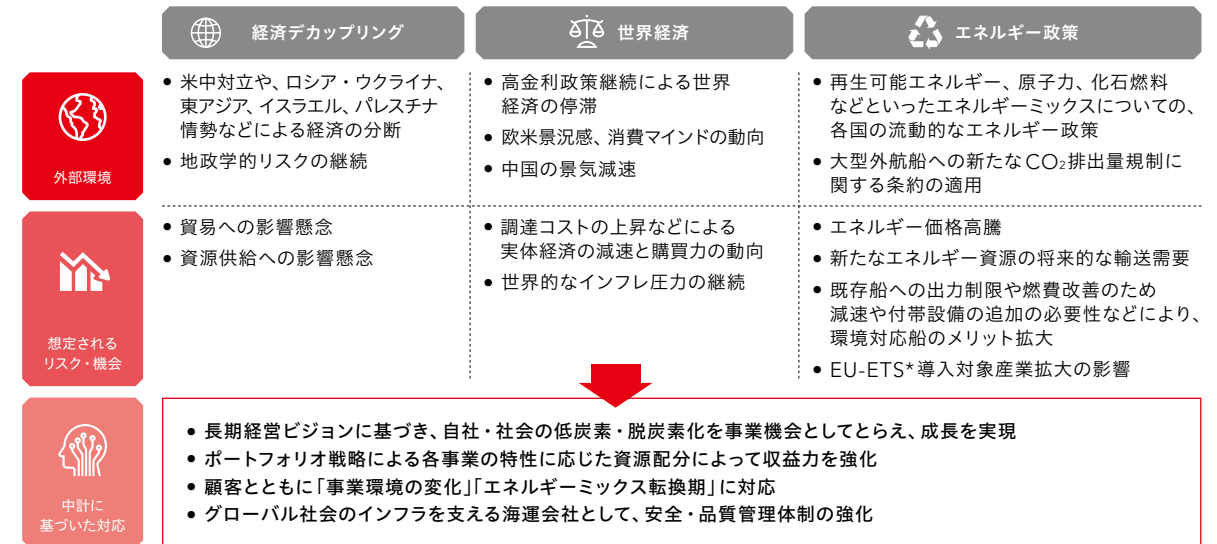
残りの中計期間(2023年度~2026年度)における基礎配当を120円/株とし、中計期間累計の還元総額は下限5,000億円以上  
2023年度は、80円/株の追加配当に加えて、10月18日までに562億円、11,676,000株の自己株式取得を実施  
引き続き2026年度までに538億円以上の機動的な追加還元を予定  
最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資および財務の健全性を確保の上、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローも踏まえて積極的に自己株式取得を含めた株主還元を進める

当社グループは、2022年度中期経営計画の下、自社・社会の低炭素・脱炭素化に向けたグローバル社会の動きを成長機会としてとらえるべく、事業戦略、事業基盤強化、資本政策を推進しています。具体的には、自営事業のうち成長の牽引役となる鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3つの事業に経営資源を集中的に配分するとともに、Ocean Network Express

(ONE)を株主として継続的に支援することで、コンテナ船事業の成長と発展を図っています。また、人材への投資を通じて当社の競争優位性の源泉である技術・専門性と組織営業力を強化する機能戦略を展開し、事業基盤を強化しています。さらに、これらの戦略を実現するため、最適資本構成を意識し、資本効率と財務健全性を両立した資本政策を実行しています。

### ▶ 事業環境の変化と対応

経済デカップリングや世界経済の下押し懸念継続、各国のエネルギー政策動向など引き続き不透明な事業環境は継続



\* EU-ETS: EU排出量取引制度

2022年年初以来、地政学的リスクの拡大を背景とした経済のデカップリング化、インフレ圧力の高まりに対応する金利上昇、低炭素・脱炭素化に向けたエネルギーミックスの模索に伴うエネルギー政策の流動化により、不透明

な事業環境が継続しています。当社グループは、強みを生かしたポートフォリオ戦略に沿った資源配分の継続によって市況耐性を強化し、中期経営計画で掲げた取り組みを推進することで、企業価値の向上を図っていきます。

### ▶ 経営管理指標

	ROIC	ROE	収支目標
2022年度(実績)	29%	58%	経常利益6,908億円 (うち、自営事業833億円)
2026年度(目標)	6.0~7.0%	10%以上	経常利益1,400億円
足下の進捗と対応方針	○ 経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、中計期間において企業価値最大化に向けた事業別財務KPI(ROIC、EVA等)を用いた社内管理体制を整備し、持続的な成長を達成	○ コンテナ船と自営事業の業績改善により目標を大きく上回り達成 中計期間においては自営事業のさらなる強化も含め資本効率を意識し持続的な達成を目指す	◎ 足下では製品輸送セグメントが牽引して好調を維持 中計期間では自営事業の改善により安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り組む

PBR: 1.0倍以上を目指す

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識し資本効率と財務健全性を維持し、さらなる企業価値の向上に努めます。

2022年度中期経営計画では、ROE10%以上の継続、2026年度の経常利益1,400億円、および自営事業の収益の拡大という目標を掲げています。このうち経常利益1,400億円については自営事業の改善により、安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り

組んでいます。また経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、企業価値最大化に向けた経営管理KPIを用いた資本コストを意識した事業別経営管理体制を強化し、持続的な成長を目指しています。



## 02. 事業戦略

当社グループは、中期経営計画の事業戦略としてポートフォリオマネジメントを強化しています。既存の自営事業を「成長を牽引する役割」「スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割」「稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割」の3つに区分し、コンテナ船事業と新規事業領域と合わせ、5つの区分の役割に応じた戦略的方向性を打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を展開しています。

対象事業	役割	戦略的方向性	2022年度の進捗と成果	2023年度以降の重点課題	
 <p>成長を牽引する役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼原料</li> <li>自動車船</li> <li>LNG 輸送船</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること</li> <li>既存・新規顧客でのシェア獲得</li> <li>市場成長を上回る高成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営資源を集中的に配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼原料 日韓ミルを中心とするターゲット顧客との環境対応を起点としたパートナーシップの強化、印・中東での顧客密着の営業体制構築が進捗。自社・長期備船キャパシティの最適化で市況対応力・耐性を強化。</li> <li>自動車船 既存完成車メーカーの需要やHigh &amp; Heavy貨物への需要に対応する輸送能力を拡充。強固な顧客基盤に立脚した航路デザイン・船隊整備により、顧客・航路・船隊の三位一体のバランスを保った経営を実行。</li> <li>LNG 輸送船 最大顧客であるカタールにおいて合計12隻の長期備船契約を獲得し、事業を拡大。マレーシアのPETRONASグループ向けに複数隻の長期備船契約を締結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼原料 Seawing導入拡大、LNG・アンモニア燃料船などGHG排出量削減需要に対応する船隊増強に向けた成長投資と運航体制の強化。</li> <li>自動車船 GHG排出量削減などの顧客の環境対応需要に対応する船隊整備を継続。電気自動車(BEV)輸送体制の構築と輸送需要の獲得にも注力。</li> <li>LNG 輸送船 顧客需要に応じた船舶隻数増強、および中国・マレーシア・インド・インドネシア等の新興地域での顧客基盤強化を継続。</li> </ul>
 <p>スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力炭</li> <li>VLGC・VLCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客のエネルギーミックス転換に貢献しつつ、事業構造を転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業リスクの最小化</li> <li>代替燃料需要への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力炭船、大型原油船(VLCC)、液化石油ガス(LPG)で中長期契約に基づく運航を推進、安定収益を確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送品質技術の維持・向上と、新しい輸送需要に対応するための船舶管理・運航体制の維持により新エネルギー需要の獲得。</li> </ul>
 <p>稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バルクキャリア</li> <li>近海内航</li> <li>港湾・物流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況耐性を高め、安定収益確保</li> <li>シナジーを追求した事業戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライトアセット化(バルクキャリア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バルク 構造改革によるアセットライト化を実現、効率的な運航・配船の施策継続により運航コストの削減効果が現出。</li> <li>近海内航/物流・港湾 不採算航路から撤退した近海内航、物流・港湾とともに収益性が改善。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バルク 市況エクスポージャーの適切な管理と配船効率の向上により継続的に収益性を改善。</li> <li>近海内航/物流・港湾 バイオマス燃料輸送の中長期契約などの安定貨物の獲得と、グループ内シナジー創出に向けた協業の推進。</li> </ul>
 <p>株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテナ船</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社収益の安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を通じた企業価値の最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旺盛な貨物需要に伴い運賃市況が高水準に推移したことからONEの経常利益、当期純利益が増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の需要動向への機動的な対応を通じた着実な事業運営を行うONEを継続的に支援。</li> </ul>
 <p>当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素・脱炭素に向けた事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社ケイパビリティの活用・進化が可能な事業領域の拡張</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>川崎汽船およびグループ会社とのシナジー追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上風力の建設・保守分野における船舶管理等に関する五洋建設株式会社との協業を開始。液化CO<sub>2</sub>輸送事業、水素・アンモニア輸送事業に参画。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上風力発電事業、Northern Lights JV DAとの世界初の本格的なCO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)プロジェクトへの参加をはじめとする液化CO<sub>2</sub>輸送事業、および水素・アンモニア輸送事業を引き続き推進。</li> </ul>

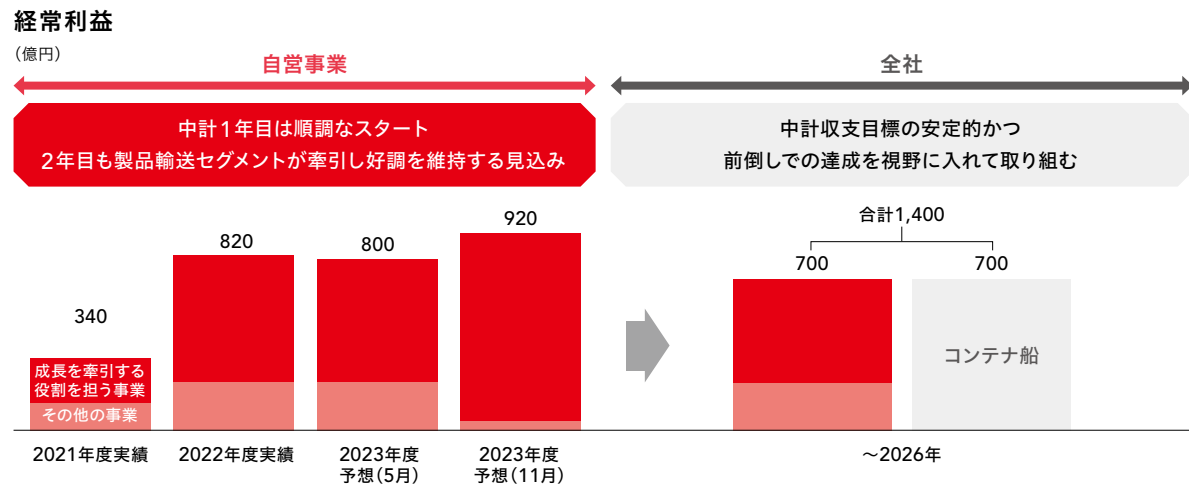
事業基盤強化に向けた機能戦略の具体的な取り組みと進捗については、[P.32-53](#) のマテリアリティセクションで解説しています。

### 03. 資本政策

#### ▶ 収益目標と実績

2022年度は、自営事業のうち「成長を牽引する役割」を担う3事業が順調に成長しました。その結果、経常利益が820億円に達するなど、単年度としては実質的に収支目標を前倒しで達成する好業績となり、中期経営計画の

1年目として順調なスタートを切ることができました。中期経営計画の最終年度の目標として掲げている1,400億円の経常利益も安定的かつ前倒しで達成し、さらに維持・拡大すべく、引き続き事業に取り組んでいきます。

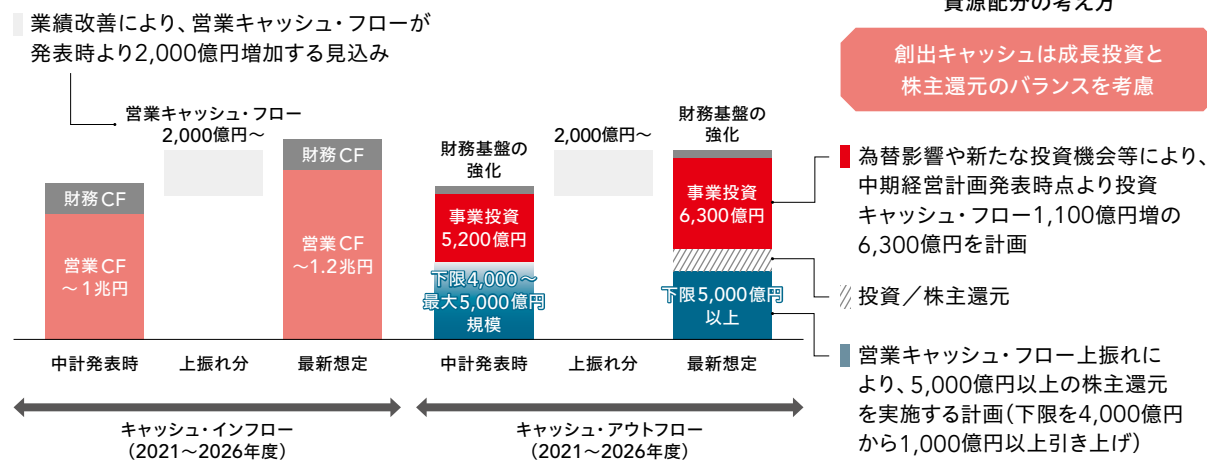


(注) 2023年度より一般管理費等の配賦方法を一部変更しており、比較対象になる2022年度実績の数値も変更後の方法により作成

#### ▶ キャッシュアロケーション

2022年度の業績改善を主因に、2021~2026年度の営業キャッシュ・フローが中期経営計画策定時の1兆円規模から1兆2,000億円規模に2,000億円上振れると見込んでいます。上振れしたキャッシュ・フローについては、企業価値向上に資する事業投資を1,100億円積み増すとともに、株主への還元総額の下限を1,000億円以上引き上げる計画です。

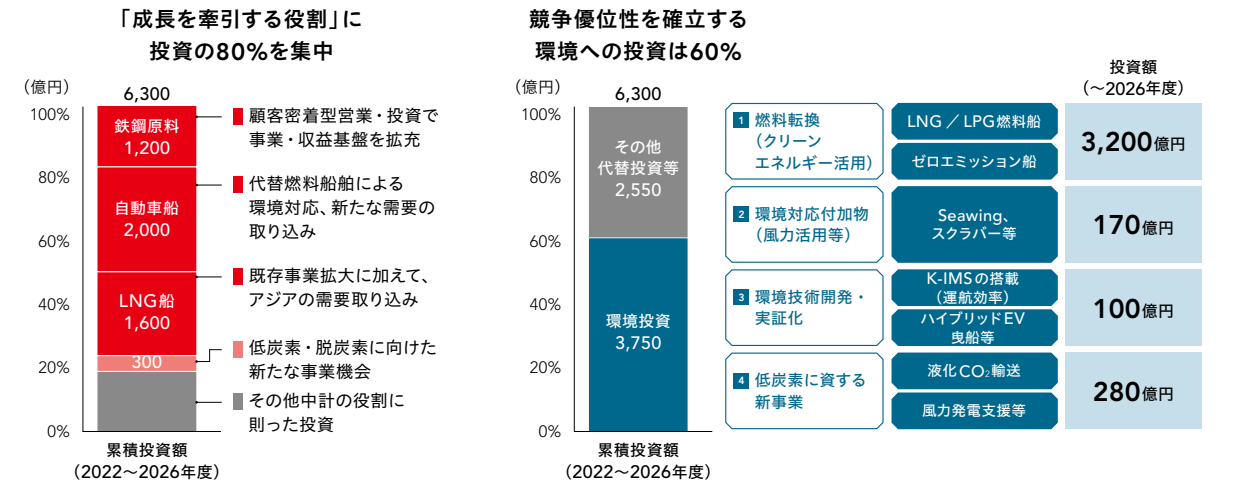
この方針を踏まえ、2023年度時点でのキャッシュアロケーション計画は、2022年度からの5年間の累計事業投資が6,300億円、同株主還元が5,000億円以上としています。また、財務基盤の維持にも引き続き取り組みます。



#### ▶ 事業投資計画

2022~2026年度の5年間で中期経営計画策定時の5,200億円に2022年度の営業キャッシュ・フローの上振れによる1,100億円を加えた6,300億円の投資を計画しています。中期経営計画に基づき、事業・目的に応じたリスク・リターンに鑑みて投資規律を効かせて「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を

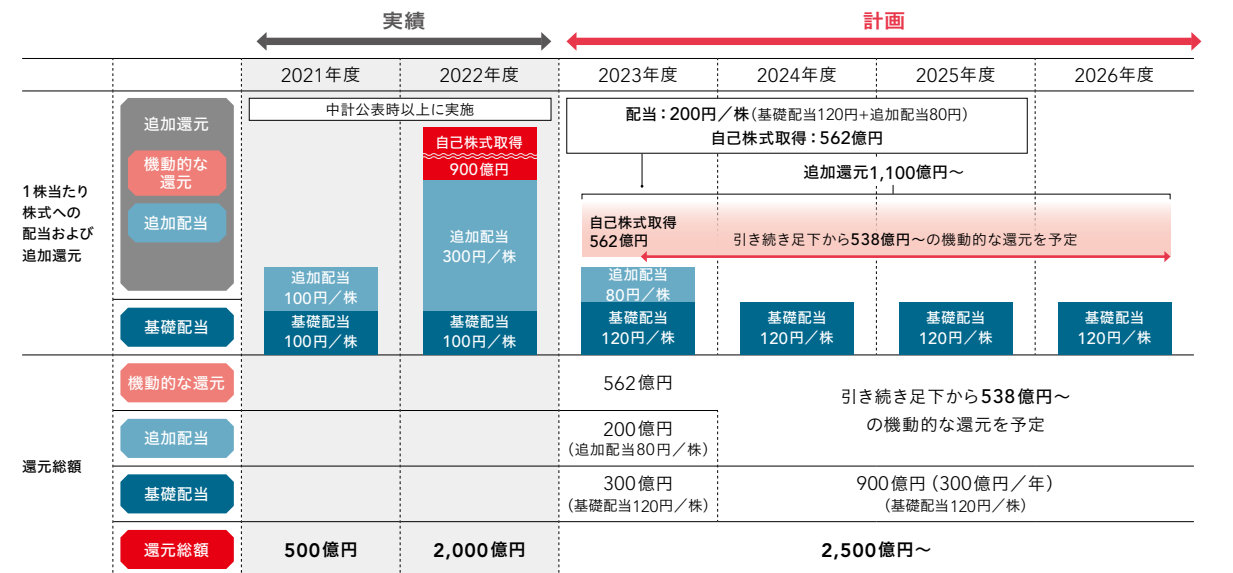
置いた投資を実行します。「成長を牽引する役割」を担う3事業に累計事業投資額の約80%を集中的に投下します。投資に当たっては、当社の競争優位性の維持・強化につながる環境関連の取り組みに事業投資総額の約60%を充当し、低炭素・脱炭素化へのニーズに応え競争優位性を確立します。



#### ▶ 株主還元政策

2021年度および2022年度に実施した約2,500億円の株主還元を含め、中期経営計画期間中の累計還元総額を5,000億円以上に引き上げました。2023年度以降は、2,500億円以上の還元を予定しており、基礎配当を1株当たり120円に引き上げました。加えて、2023年度以降1,100億円規模の追加的な株主還元を予定しており、そのうち600億円、11,676,000株を上限とする自己株式

取得を2023年度に実施することを決定し、2023年8月3日から10月18日までに562億円、11,676,000株の自己株式取得を実施しました。また、2023年度は追加配当を1株当たり80円とし、1株当たり通期200円の配当を予定しています。なお、追加的な株主還元については、業績動向、事業環境の進捗、資本効率などさまざまな状況を踏まえた上で、安定的かつ早急に実施していきます。



(注) 1. 配当金額は株式分割後(2022年10月1日)に実施  
2. 2023年8月3日から10月18日までに11,676,000株/取得価額総額562億円の自己株式取得を実施しました。



# MESSAGE FROM THE CFO

## CFOメッセージ



YUKIO TORIYAMA

代表取締役  
専務執行役員  
CFO  
鳥山 幸夫

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め、  
最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識し、  
資本効率と財務健全性を維持して、企業価値の最大化を実現します。

### 2022年度中期経営計画(中計)の位置付け

当社グループが現在推進している中計は、2022年度から2026年度までの5年間の経営計画を定めたものです。その主旨は以下の3点に要約されます。

- 1 ポートフォリオ戦略に基づき、低炭素・脱炭素化を事業機会として成長を牽引する3事業(鉄鋼原料事業/自動車船事業/LNG輸送船事業)に経営資源を集中的に配分する。
- 2 最適資本構成とキャッシュ・フローを常に意識し、資本効率の改善と財務健全性の維持を両立する。
- 3 成長のための投資を行った上で積極的な株主還元を行い、企業価値の最大化を図る。

以上の方針を遂行するに当たって公表している定量的な目標値および計画値は次のとおりです。

営業キャッシュ・フロー	1兆2,000億円(2021~2026年度累計)
経常利益	1,400億円(2026年度末)
事業投資	6,300億円(2022~2026年度累計)
投下資本利益率(ROIC)	6.0~7.0%(2026年度末)
株主還元	5,000億円以上(2022~2026年度累計)
株価純資産倍率(PBR)	1.0倍以上

このように将来キャッシュ・フローの持続的な成長を前提とした積極的な事業戦略と資本政策を打ち出したのは、次のような取り組みによって積年の課題であった事業構造の改革を果たし、当社グループの経営のステージが環境対応を機会として成長を志向する段階に上がったと認識するに至ったためです。

- 1 コンテナ船事業統合のスケールメリットが所期の想定以上の規模で示現したこと。
- 2 自営事業の構造改革によって船隊の適正化と不採算事業からの撤退を完了したこと。
- 3 当社グループの技術力と組織営業力によって顧客の環境対応需要を取り込み、成長を牽引する3事業において収益基盤を拡大できるという確信を、全社的な検討を経た上で得たこと。

2010年代の海運業界では、リーマンショック前後に大量発注した高船価の船舶が、海運市況の急速かつ極端な悪化によって座礁資産化し、大手のコンテナ船社や名門のドライバルク専門船社が破綻する事態となりました。当社も巨額の特別損失を計上して不経済船腹の処分を断行し、2018年度末には自己資本比率が10.9%まで低下するに至りました。このような事情のため、従来の当社経営計画では、棄損した自己資本の回復とリスク資産の処分を経営上の優先課題とせざるを得ませんでした。過去の負の遺産を自助努力によって清算した上で、具体的な事業成長戦略と資本政策を示し、かつ企業価値向上という事業会社の本分を全うする原点に回帰を果たした点において、中計は当社の経営史の中で一つの画期をなすものと位置付けています。

### 2022年度の業績評価と収支計画の見通し

中計の初年度に当たる2022年度の業績は、下表のとおり、主要な経営指標すべてにおいて2026年度目標を前倒しで達成することができました。

	2026年度 中計目標値	2022年度 実績値
収支目標		
経常利益(自営事業)	700億円	833億円
経常利益(コンテナ船事業)	700億円	6,074億円
全体	1,400億円	6,908億円
自己資本利益率(ROE)*1	10%以上	58%
ROIC*2	6.0~7.0%	29%

\*1 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本

\*2 ROIC=親会社株主に帰属する当期純利益÷(株主資本+有利子負債)

ROIC算定に当たっては制度会計上バランスシートに負債計上していない備前船料債務を有利子負債に加算しています。

2023年度以降の自営事業の経常利益について、船隊の適正化と不採算事業からの撤退を完了したことに加え、当社グループの強みである中長期の契約に基づく安定収益の成長が見込まれるため、2026年度目標水準を前倒しで達成する蓋然性は高いと考えています。一方コンテナ船事業を運営する当社の持分法適用関連会社 Ocean Network Express (ONE) は、2022年度に14,997百万米ドルという高水準の当期利益を計上しており、このうちの当社持分31%相当が当社コンテナ船事業部門の経常利益6,074億円に反映されています。ただし、2022年度のコンテナ船事業の業績に関し、海上運賃が好調に推移した背景にはコロナ禍に端を発する世界の消費活動の変化(コト消費からモノ消費へ)やサプライチェーンの供給能力不足という一過性の要因があった点は留意すべきです。サプライチェーン回復直後の2023年度の利益水準は、なお平常化に向けた過渡期にあると見えています。

「サプライチェーン回復後のコンテナ船市況は2022年度レベルからは下落はするものの、コロナ禍の影響を受ける前の2019年度並みの積高と運賃水準に戻り、それを大きく割り込むことはない」という現実性の高い仮説の下で、ONEがどの程度の利益を上げられるかが、コロナ禍後のコンテナ船事業の業績を予想する有力な材料の一つとなります。当社の試算では、そのような市況想定下でも、現在の運航規模のONEであれば概ね年間20億米ドル程度の当期利益を確保できるものと見えています。ONEがこの試算通りに当期利益20億米ドル相当を確保できれば、中計策定時の為替前提で、2026年度の当社コンテナ船事業の経常利益目標700億円という利益水準に概ね合致することになります。

### 資本政策の概要と進捗

収支計画の下で創出されるキャッシュ・フローを「事業投資」「株主還元」「財務基盤安定のための内部留保」の3つの要素に、どのように配分すれば企業価値の最大化を図ることができるか。そのためのキャッシュアロケーションの目標設定と管理が、当社の資本政策の要諦です。

# MESSAGE FROM THE CFO

CFOメッセージ

## » キャッシュアロケーションの考え方

キャッシュインの大部分を占める営業キャッシュ・フローは、2021年から2026年の累計で、1.2兆円創出可能だと予想しています。営業キャッシュ・フローが想定より減少することがあれば、必要に応じて財務キャッシュ・フローによって補完します。一方キャッシュアウトの中では、最も優先順位が高いのが事業投資であり、2022～2026年度の5年間累計で6,300億円の支出を予定しています。財務基盤安定のための内部留保は当社グループが存続するために不可欠なものです。現在は既往の現預金等で必要十分に担保されているため、新規に流入する営業キャッシュ・フロー1.2兆円から内部留保に振り向けるべき金額は当面は限定的だと考えています。

以上のキャッシュアウトの原資を確保した上で、手許に残るキャッシュは原則として株主に還元します。現段階では、中計期間の5年間で5,000億円以上の、株主価値向上のための適切な配当と機動的な自己株式取得を積極的に行う予定です。キャッシュインがキャッシュアウトを超過する場合には、今後の業績や投資計画の進捗状況を踏まえて、その超過部分を事業投資と株主還元のいづれに振り向けるべきかを改めて検討します。

株主還元を行う場合には、あらかじめ還元性向を定めておいて、各期の当期利益に応じて株主還元額を決定するという方法もあります。当社が還元性向方式を採らないのは、当社の事業構造に基づく実務的な理由もあります。それは利益貢献が高いONEが当社の完全子会社ではなく、独立した持分法適用会社であることです。会計ルールによって、持分法適用会社の当期利益(当社持分31%相当)は当社の連結損益計算書に直接反映される一方、ONEの貸借対照表は当社の連結貸借対照表には反映されません。つまり、ONEの保有する現預金を配当金という形で回収して初めて、ONEの得たキャッシュを当社単体の貸借対照表上の現預金ならびに繰越利益剰余金として認識できることとなります。当社から株主への還元は繰越利益剰余金から算定する分配可能額を上限としてキャッシュで実施することから、その原資も現金を伴わない連結損益計算書上のONEの当期利益ではなく、ONEから当社が受け取る配当金を含めた当社連結営業キャッシュ・フローとする方が現実的かつ合理的であるという事情が預かっているものです。

## » 投資計画

現在の投資計画は、前述のとおり5年間の中計期間で総額6,300億円の投資を予定しています。ポートフォリオ成長戦略に基づいて投資総額の約80%は成長を牽引する役割を担う3事業に集中投資します。事業別の投資金額内訳は下表のとおりです。

なお投資計画総額6,300億円は、今後の投資計画の進捗に応じて適宜見直します。

鉄鋼原料事業	1,200億円
自動車船事業	2,000億円
LNG輸送船事業	1,600億円
低炭素・脱炭素化に向けた新たな事業機会	300億円
代替投資等その他中計所定の投資	1,200億円
<b>合計</b>	<b>6,300億円</b>

## » 株主還元策

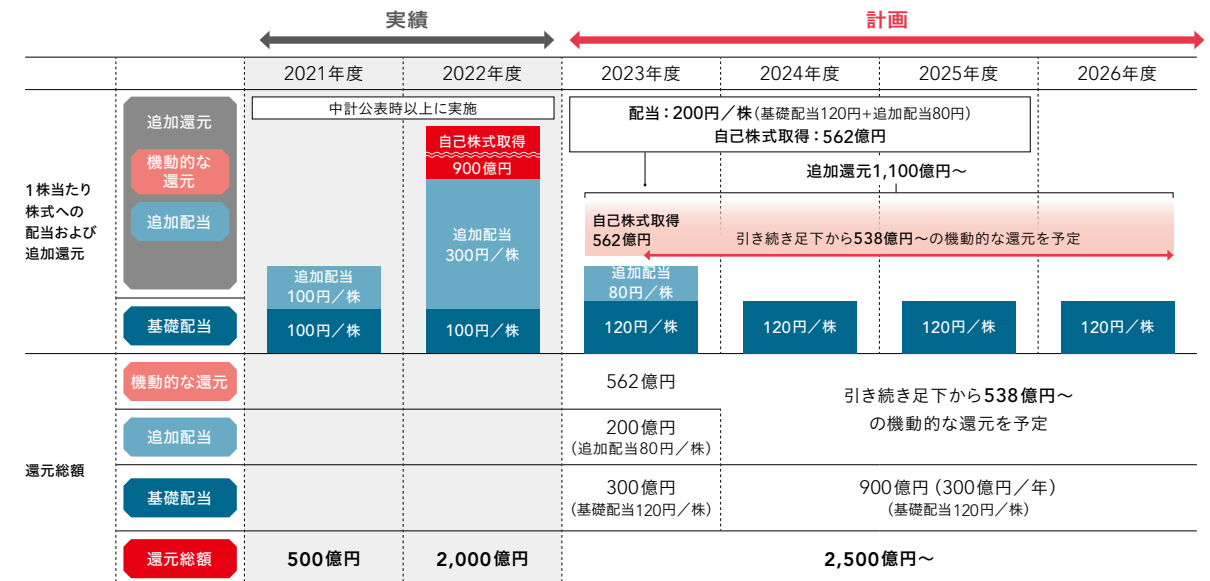
当社は2023年8月の2023年度第1四半期決算発表と同時に、配当と自己株式取得からなる当期の株主還元政策を公表しました。

2023年度の予想年間配当金は1株当たり200円で、2023年5月の発表内容から変更はありません。2023年度から2026年度まで毎年実施する1株当たり基礎配当120円に加えて、2023年度は1株当たり80円の追加配当を実施します。自己株式取得については、取得株式総数11,676,000株/株式の取得価額総額562億円をもって、2023年10月18日に終了しました。2022年度期末決算時には1株当たり200円の配当に加えて最低500億円の追加株主還元を実施する旨のみ公表していましたが、追加還元額の金額規模に鑑み、またインカムゲインとキャピタルゲインの両面での株主の期待に応えるべくその全額を機動的な自己株式取得に充当することとし、かつ取得期間中に取得株価が上昇しても所期の株式数の取得を果たすべく金額上限を600億円に引き上げたものです。

自己株式取得の方法としては、2023年8月4日に市場内立会外取引であるToSTNeT-3(トストネットスリー)という手法によって株式総数ベースで約53%相当の自己株取得を実施し、残りは10月18日までの間に取得株式総数あるいは価格総額の上限に至るまで、市場内で取得を実施しま

した。今後、キャッシュ・フローを踏まえて、適正資本を超える部分については積極的かつ機動的に、自己株式取得を含めた株主還元を実行する方針に変わりはありません。

(注)2023年10月18日までに、総額562億円、株式総数11,676,000株の自己株式取得を実施しました。



(注)1. 配当金額は株式分割後(2022年10月1日に実施)  
2. 2023年8月3日から10月18日までに11,676,000株/取得価額総額562億円の自己株式取得を実施しました。

## 経営管理のさらなる高度化

### » フェーズ1

#### 経営管理の高度化(2016～2022年度)

本プロジェクトのフェーズ1に当たる「経営管理の高度化」は2016年度に検討を開始しました。当時は海運市況が低迷していたため、当社グループの問題意識も当初は海運事業リスクの計測と低減に力点を置いた、リスクリターンの管理手法を模索するものでした。

- 1 海運の事業リスクを定量化し「見える化」する方法を確立する。
- 2 全社ベースでは、自己資本の総量が事業リスクの総量を上回る体制を構築する。
- 3 個々の事業案件ベースでは、事業リスクが顕現した場合でもそれを上回るだけのリターンを確保可能な投資規律を確立する。

定性的な事業リスクが広範にわたることに鑑み、まずは海運業において最もインパクトが大きく発生頻度の高い市況変動リスクと保有船舶価値の下落リスクの二つに絞ることにしました。前者には「海運市況の最悪シナリオ発生の場合の最大損失」を、後者には「船舶資産の時価下落の最悪シナリオ発生の場合の最大評価損失」をそれぞれ定量化して当てはめ、各船型別に統計的モデルを作ってリスクの「見える化」を図りました。

「見える化」した事業リスク量は、損失として顕在化すれば自己資本棄損額に置き換わるため、事業リスクに見合ったリターンを確保できるかどうか、投資判断のポイントになります。事業リスク量が自己資本を最大でどの程度棄損する可能性があるかを検証するために定量化した事業リスク量を加重平均資本コスト(WACC)の算式に代入し、各事業案件単位の投下資本利益率("K"RIC)や経済的付加価値("K"VaCS)と比較することになりました。この場合定量化した事業リスク量は、リターンが事業リスクに見合うものか判断するハードルレートの役割を果たします。



## MESSAGE FROM THE CFO

CFOメッセージ

さらに前述した分析の結果を集積して全社的な事業リスク総量を把握し、それを担保する自己資本と対比することで、現在では全社的なリスク管理までを行う段階にまで至りました。このフェーズ1の下で各事業部門は、新規投資や事業継続可否の判断において、期間回収法を応用したリスクリターン管理手法を実践的に駆使して成果を積み上げました。管理手法そのものも日を追って精度が向上し、適用範囲が拡大したことが、当社グループの業績回復に寄与したと評価しています。

### » フェーズ2

#### 経営管理のさらなる高度化(2023年度～)

フェーズ2となる「経営管理のさらなる高度化」は2022年度を通じて制度の設計を進め、2023年度から段階的に社内実装を進めています。フェーズ1では個別案件と全社的累計に焦点を当てたのに対し、フェーズ2では中計で役割と特性が明確化された事業部門を管理単位として、資本効率の最適化と将来キャッシュ・フローの創出力を強化することが狙いです。フェーズ2は以下の3つのサブプロジェクトで構成されています。

#### 1 事業別経営管理フィナンシャル・ステートメント(FS)

**整備プロジェクト=事業別責任会計管理制度の導入**  
事業ごとに資本効率と営業キャッシュ・フローの細密な目標を策定し、その動静の管理を行うには、事業の期間収支を示す損益計算書(PL)だけでなく、事業別の資本構成を示す貸借対照表(BS)とキャッシュ・フロー計算書(CF)の作成と分析が不可欠です。このため、新たに事業部門別の財務3表(FS)を作成することにしました。事業部門別のFSを基にして、評価精度の高い事業別WACC、事業別ROIC、事業別経済的付加価値(EVA)などの重要業績評価指標(KPI)を抽出します。それらのKPIを比較分析することで、各事業が投下資本を資本コストや事業リスクを上回る利回りで適切に運用して資本効率とキャッシュ・フローを最大化し、企業価値創造に貢献しているかを、正確かつ迅速に判断する事業別責任会計管理制度を構築することを期すものです。

事業別責任会計管理制度の下では、事業部門を独立した事業会社と見なすことになり、事業部門とコーポレート部門の責任を明確に区分する必要があるため、コーポ

レート部門の役割を再定義しました。コーポレート部門の役割は、グループ全体最適の資源配分やファイナンスなどの事業横断的な取り組みを通じて最終的には事業ポートフォリオ最適化を実行する担い手と位置付けます。さらにこれまでコーポレート部門への配賦比率が高かった本部関係費用に対する事業部門の負担比率を高め、費用負担の明確化も行いました。事業部門は自らの企業価値を向上させるEVAにとどまらず、その役割分担上利益を創出できないコストセンターであるコーポレート部門のマイナスのEVA相当分も創出し、補完する責任を負うこととなります。

#### 2 事業価値管理の高度化プロジェクト

前述のFS整備プロジェクトは、事業活動の単年度の実績の分析・評価には精緻な機能を発揮することが期待できますが、一方で将来の中長期のリターンや運航を終えた船舶を売却する場合の売船益などの、時間軸の異なる企業価値変動事象を対象とするためには別の仕組みを構築することが必要になります。このために事業別のフリー・キャッシュ・フローをシミュレーションによって算出して、ディスカウントキャッシュ・フロー法によって事業ごとの事業価値算出を行えるようにする手法の検討を進めています。この事業価値算定値を集積していくことによって、どの事業へ経営資源を優先配分することがグループ全体の企業価値最大化に寄与するのかを分析し、次代のポートフォリオ戦略を策定するための基礎データとしたいと考えています。

#### 3 投資管理の高度化プロジェクト

フェーズ1で確立した投資リスクリターン管理を、「好況時は抑制的に、市況悪化時は戦略的に」という現在の投資規律に適合させるべくアップデートしています。まず好況時の抑制的な投資選別のために、投資リターンのハードルレートを引き上げました。ハードルレートに算入するWACCを資本調達コストと事業リスク量のいずれをも超過するレベルに引き上げたことに加え、新たに投資案件のEVAスプレッドが必ずプラスになるに足るだけの目標ROICスプレッドを算定しました。この改訂WACCに目標ROICスプレッドを上乗せしたものを新たな投資判断のハードルレートとするものです。

一方、市況悪化時の戦略的な投資選別のために、投資決定のフローを見直しました。投資案件の収益性が上記ハードルレート以下であっても、顧客獲得の高い戦略的意義が認められ、かつリターンが目標ROICスプレッド賦課以前の案件別改訂WACCを上回る投資案件については、事業部門だけでなく複数部門による会議体で考察し熟議した上で、改めて投資判断を行うことができるようにしたものです。

#### 事業機会としての環境対応

足下では、外航船舶が排出するGHGへの削減強化をはじめとする「規制的手法」と、その実効性を担保するカーボンプライシングの社会実装をはじめとする「経済的手法」の検討が加速しています。

国連の専門機関である国際海事機関(IMO)は、2023年にGHG削減の2050年目標を従前の排出量50%削減(2008年比)から排出ネットゼロに見直し、その具体策として2023年1月から船舶の燃費性能を事前に検査・認証するEEXI規制と船舶の1年間の燃費実績を事後にチェックするCII格付けを開始しました。またGHG排出に係る課金制度を2027年から適用すべく2025年までに採択することとしています。

EUは「EUにおける温室効果ガス排出削減のための包括的な政策パッケージ」(Fit for 55)の枠組みの中で、EU域内を航行する船舶のGHG排出量の報告を求め、それに対してGHG排出枠を証券化した「EUROPEAN UNION ALLOWANCE」(EUA)の購入を義務付ける「EU排出量取引制度」(EU-ETS)を2024年1月から段階的に導入する予定です。さらに「Fit for 55」中のプログラムとして船舶のGHG排出量を2020年比で段階的に削減する義務を課し未達分には罰金を課徴する「船舶燃料のGHG強度規制」(FuelEU Maritime)が2025年1月から導入される予定です。加えてFuelEU MaritimeではEU域内で停泊中の船舶が船内で燃料を焚いて発電することを禁止し、陸上から供給される電力(陸電)の供給を受ける義務を課し、違反した場合に罰金を科する陸電使用の義務化を2030年から開始予定としています。

2023年6月に至って米国でも、外航船舶の排出するGHGを対象とした経済的手法「International Maritime Pollution Accountability Act」の法案が上院に、規制的手法「The Clean Shipping Act」の法案が上下両院に提出されるという動きがありました。

環境規制を強化する動きはかねてから予想されていましたが、開始年度が想定よりも早く、ルールとして設定された規制値が達成できない場合、あるいは規制に違反した場合の経済的インパクトは巨額に上るとみられます。さらにローカルルールの乱立が外航海運業者に必要以上に負担をもたらしかねないという問題点があらわになってきました。一方で、GHG排出ゼロの本命と目されるアンモニア燃料船の商用化が2025年以降、水素燃料船が2030年以降と想定すると、環境規制に対応する現実的な対応としては、経済的規制に則って環境負荷を金銭的なコストで補償することが当面は不可避となります。これは海運業におけるGHG排出削減が、環境保全にとって高い意義を持つという理念上の評価だけでなく、海上貨物輸送に伴って不可避免的に発生するペナルティの支払いや排出権購入などのコストを削減するという、現実的な経済合理性を併せ持つようになることを意味します。

こうした状況に照らせば、これからの海運業界は、荷主やエネルギー業界などの外部パートナーと協業して、新燃料の供給網を構築し、環境規制を遵守できるグローバルな輸送体制を築き上げ、環境コストの公平な負担を実現していく推進役として、さらに重い責務を負っていくことになると思います。当社はこのような社会貢献に力を尽くすとともに、現在の低炭素・脱炭素化の急速かつ本格的な進展を大きな事業機会ととらえ、環境志向の強いお客さまとともに成長する事業戦略を一層強化して、企業価値の最大化を進めていきます。





# SPECIAL FEATURE

## 01



成長3事業の進捗と戦略

### ▶ 鉄鋼原料事業



#### FUMITERU OTSUKI (左)

鉄鋼原料事業グループ長  
小槻 文輝

#### TAKESHI MIKAMI (中)

鉄鋼原料営業グループ長  
三上 武志

#### KENTARO TANAKA (右)

“K” Line (India) Private Limited  
田中 健太郎

### 安全運航の継続と新たな輸送需要に応える 組織営業でお客さまとの協力関係を 一層強化します。

#### 安全運航とそれを支える人材の育成が競争優位性の源泉

「海技者の持つ専門知識をお客さまそれぞれのニーズに合わせて提案し解決策をもってお応えすることで、競争優位性を強化していきます」と鉄鋼原料事業グループの小槻は語ります。鉄鋼原料事業のお客さまは、日本、韓国、中国を中心とする東アジア、インド・中東、東南アジアも含む広域アジア、さらに北米、欧州など世界中に存在します。当社は価格競争力、提案力や営業力、現場対応力を磨き、安全運航の実績を積み上げお客さまの期待に応えることで、収益基盤の維持・拡大を図っています。

環境への取り組みにおいても、安全な輸送技術と人材が重要です。製鉄プロセスの低炭素化に欠かせない鉄源となる還元鉄や、製鉄所から発生するCO<sub>2</sub>の回収・貯留(CCS)などの技術革新による新たな輸送需要を支える新

しい輸送技術だけではなく、LNG、アンモニア、メタノールや水素などの代替燃料船にも、従来とは異なる運航技術が求められます。当社の海技者や造船技術部門で脈々と培われてきた知見、多くのパートナーとの強固なネットワークを生かし、お客さまに選ばれ続けるため、人材を育成し、安全運航と輸送サービスの質を磨き続けます。

「現在、お客さまの共通したニーズは環境と脱炭素に対する取り組みです。鉄はあらゆる産業の基盤となる素材であり、それは今後も変わらないでしょう。しかし、原料や生産技術は進化しています。私たちの役割は、変革に伴う新たな輸送需要に応えること」と鉄鋼原料営業グループの三上は話します。

「お客さまと長期的にお取引いただくためには、安全運航と高度な輸送サービスが不可欠です。当社では、長期契約船は自社グループで船員を配乗し船舶管理を実施する割合が高くなっています。自社グループによる船舶管理と

船員配乗を通じて、乗組員を当社グループの運航船に定着させ、お客さまの港湾や貨物、航海の特性に精通した船員を育成しています。船員教育や福利厚生など地道な取り組みもこれらの成果を生み出しています。また、長く友

好的な関係を維持している船主さんと検船活動や安全運航に関する情報共有などを通じて信頼関係を築いてきたことが、安全運航と運航品質の高さ、そして競争優位性につながっています」(小槻)

#### 「組織営業」でお客さまとのコミュニケーションを強化

インド・中東は鉄鋼原料事業の今後の成長を牽引する地域の一つです。特にインド市場は2030年までに年率6%の成長が予測されています。当社はすでにインド・中東の顧客から中長期契約を獲得し、堅固な顧客基盤を築いています。今後は営業体制の強化と環境に対応した船隊整備を通じ、お客さまとの関係を深め、収益力を強化します。環境・技術部門のエキスパートが営業担当者とともに提案を行う社内

横断の「組織営業」により、安全輸送に加えて、お客さまのスコープ3における温暖化ガス削減など高度化するニーズに答えていきます。

中計では、資源メジャーとの関係強化も打ち出しました。資源メジャーとは短期かつ市況連動型の契約が主流でしたが、最近では脱炭素化を視野に代替燃料船への移行を検討する中で、中長期契約締結の機会が広がっています。当社も環境対応を強化し、中長

期契約の獲得拡大を目指します。シンガポールは特に営業体制の強化を図る地域であり、お客さまとの関係構築に重要な役割を果たしています。「お客さまのオフィスを直接訪問し、密なコミュニケーションをとることで、より深い情報やニーズを把握することができます。シンガポールは資源メジャーのアジア拠点の集積地であり、そこに拠点を持つことに大きな意義があります」(三上)

#### 提案営業で取り込むインド市場の成長

「成長が著しいインド・中東地域での、私たちの取り組みの一つに、インドのJSW STEEL社との脱炭素に向けた共同研究があります。この共同研究では2050年までにGHG排出をネットゼロにするという共通目標を持ち、海上輸送における新技術や代替燃料の検討を行います。このような新たな取り組みは、長年にわたる地道な努力の結果です。JSW STEEL社との取引は2006年に始まりました。2008年の世界経済危機以降、お客さまのニーズが大きく変化していく中で、私たちはそのニーズに応え続ける努力を惜しみませんでした。その結果、海上輸送量ベースで同社のトップシェアを争うポジションを確立しています。インドでは鉄鋼生産量の拡大が見込まれています。当社はこれまで築いてきたお客さまとの信頼

関係を、専門的な知識を組み込んだ提案型の『組織営業』を通じて強化し、付加価値の創出と成長を実現したいと考えています」と語るのはインド、ムンバイに駐在する田中です。

お客さまとの信頼関係の深化は、他の地域でも進んでいます。2022年7月にはUAEのEmirates Global Aluminium社と脱炭素化に向けた共同研究のための協議会を設立し、2023年3月にはAnglo American社とも脱炭素化に向けた取り組みを共同で研究、推進するための協議会を設立する覚書に署名しました。「環境対応を中心に、複数のお客さまから同様のお問い合わせをいただいています。これらの取り組みを通じて、さらに強固なパートナーシップを築きながら、お客さまの脱炭素化ニーズに応えていきます」(三上)

これまで取り組んできた安全運航と輸送サービス向上の取り組みを今後も継続すること、それが持続的成長につながる一丁目一番地です。顧客との緊密な関係と組織営業を通じて成長を続けながら、お客さまとともに環境負荷の低減にも貢献することが目標です。「船主さんや造船所さんと長い歴史の中で築かれてきた信頼関係、そして安全航海と運航管理、船舶管理の品質には自負があります。厳しい基準を持つ世界トップクラスのお客さまに鍛えられる中で、経験を積み上げ、信頼を築いてきました。環境への取り組みなど、変化する事業環境においても私たちの独自の技術力と提案力を生かし、新たな時代のニーズに応えていけると考えています」(小槻)



# SPECIAL FEATURE

## 02

成長3事業の進捗と戦略

### ▶ 自動車船事業



#### DAIMON OGURA (左)

自動車船営業グループ  
ROROマーケティングチーム長  
小倉 大門

#### HEINER THOMSEN (中)

“K” Line (Deutschland)  
GmbH (Hamburg)  
Director

#### CLEMENCE HEIDE (右)

“K” Line (Deutschland)  
GmbH (Hamburg)  
Manager,  
Business Development Strategy

### 堅調な市況を背景に、鉄道車両や風力発電設備など超大型の貨物の輸送ニーズを取り込み、成長を実現します。

#### ニッチな高収益ビジネスで成長を牽引

建機や農機、大型バスやトラック、鉄道車両、プラント設備、発電機設備、コンベアベルト、ワイヤーケーブル、大型鋼材、さらには風力発電施設向けのブレードといった、コンテナには積み込めない長尺貨物や超重量貨物を総称してHigh & Heavy (H&H) 貨物といいます。貨物の種類が多岐にわたるため、正確な市場データは存在しないものの、自動車船に積まれる貨物のうちの約2割がH&H貨物に当たると推測されます。そしてH&H輸送量は、過去数年間着実に伸びています。

「H&H貨物の大陸間輸送に従事する

船は世界全体で約700隻しかありません。世界に貨物船が6万隻以上存在することを考えるとニッチなセグメントといえます。その中で当社は大西洋航路で市場シェア上位を占めるほか、アジア太平洋航路においても一定のプレゼンスを持ち、優位なポジショニングを築いています。好調な市況に加えて、高度な輸送ノウハウを必要とされるH&Hは貨物当たりの収益性が高く、当社のH&H貨物事業は中計の利益目標を前倒しで達成しました。さらに2026年度までに5~10%の増益を目指しています」と小倉は語ります。

#### ハード・ソフトの専門的リソースが形成する参入障壁

市況が堅調とはいえ、新規事業者の参入は容易ではありません。H&H貨物、

特にBreak Bulk貨物と呼ばれる自走しない貨物の扱いには、ハード、ソフト

の両面で専門的なリソースが必要となるからです。具体的には、デッキやランブの強度が高く、船倉に柱が少なく高さを確保できるといった船内構造はもちろん、マフィと呼ばれる貨物を積む専用トレーラーなど特殊な荷役機器も必要です。また、本船への積載に当たっては、毎回異なる貨物の形状、荷姿、重量に加え、港湾の環境や本船の堪航性、現場のハンドリング技量など、机上の計算では判断しきれないさまざまな要素を考慮せねばならず、経験に裏打ちされた海技者の技量とノウハウが問われま

す。さらに、世界各地で充実したサービスを提供するには、グローバルなパートナーのネットワークも必須です。

「当社グループは他社に先駆け、2000年代からH&Hに着目し、H&H対応を考慮した新造船デザイン、輸送用機器の整備、組織の構築を進めるとともに、H&H貨物を損傷なく、安全に輸送するために必要なさまざまな知見を蓄積してきました。緻密な輸送計画を策定してお客さまに提案し、実行する実力をお客さまからご評価いただいていることが、私たちの強みです」と語

るのは、欧州におけるH&H貨物取扱の拠点であるドイツ子会社のHeiner Thomsenです。同僚のClemence Heideは、安定的なサービス提供の重要性も指摘します。「海上運賃が歴史的なレベルに上昇した2021年、2022年、短期的な利益を求めてH&H貨物よりも別の貨物を優先した競合他社も存在する中で、私たちは、既存のお客さまの輸送需要に応え続けました。それが、今日のお客さまからの信頼につながっています」

#### 新たなお客さまを開拓する好機の到来

再生可能エネルギーの急速な普及に伴う風力発電関連の輸送需要拡大や、グリーン輸送手段としての鉄道の再評価と欧州を中心とする鉄道インフラの更新・新設プロジェクトの増加など、社会の脱炭素化に寄与する分野でのH&H貨物輸送需要の拡大が見込まれ

ます。これは当社にとって、建設分野、農業分野、鉱業分野で築いたH&H顧客基盤を維持・強化しながら、より多様なお客さまにアプローチする機会が増えることを意味します。

「特に鉄道輸送については、2010年代に日本のメーカーが製造した車両を

英国に海上輸送するプロジェクトを受注して以来、専門性を磨きながら新たな商談の開拓に注力してきました。その努力が実を結びつつあり、現在いくつかの鉄道輸送プロジェクトに参加しています」とThomsenは今後の成長に期待します。

#### 小さな取り組みの積み重ねによる収益基盤強化

好機をとらえるべく、より重く、大型のH&H貨物の積載が可能な大型船デザインの開発や、従来型よりも安全性や耐荷重性を強化してハンドリング能力を高めたハイスペックな大型船や特殊荷役機器への投資も計画しています。ただし、こうしたハードウェアへの投資は、収益拡大に向けた施策の一つに過ぎません。「設備管理の徹底や本船運航精度の向上、専門的知識を持つ人材の育成、お客さまとの丁寧な輸送契約の交渉など、小さな取り組みの積み重ねによる改善も、収益基盤強化には欠かせません」と小倉は語ります。「小さな輸送ニーズへの対応がきっかけで、新たなお客さまとの取引につながった

ケースもあります。柔軟性のある定期船サービスの提供を通じてあらゆるニーズに応えることが、事業機会を広げるのです」とHeideも指摘します。

「H&H貨物の受荷主の多くは、決められた期日までに安全に貨物を受け取ることを重視します。定時・安全運航は、プ

ロジェクトの遅延やお客さまの事業の損失を回避するためにも極めて重要です。社会に大きな影響力を持つ世界的なプロジェクトを支える役割を担っていると自覚し、安全で高品質な運航・貨物輸送を心掛け、お客さまからの信頼と中長期的な安定収益につなげます」(小倉)







## ▶ LNG船事業



### TAKUJI MURAYAMA

LNGグループ長  
村山 拓二

—— 40年にわたる安全運航の実績をベースに  
長期的な契約の獲得に注力し、  
収益の安定化に貢献します。

#### 長期契約に絞った取り組みで目指す安定成長

カーボンニュートラル実現に向けたLNGの使用の拡大を背景に、世界のLNG需要は2022年の約4.0億トンから2040年頃には7.5億トンにまで増加すると予測されています。近年、需要の拡大を見越した新造船の発注が活発になっており、2023年時点の発注残は300隻強と見られます。一方で、世界で運航中のLNG船約650隻のうち、約300隻は燃費効率や輸送キャパシティに課題を持つ古い船で、今後徐々に退役すると想定されます。退役に伴う入れ替え需要も踏まえると、船腹需給がタイトな状況が当面続く見通しです。

「当社のLNG船事業は、長期契約にターゲットを絞った営業活動によって市況が変動する中でも過去10年間継続的に営業黒字を計上し、“K” LINE

グループ全体の収益の安定化に貢献してきました。市場全体が拡大する中でも、2022年に公表した中計の下で、長期需要をターゲットとする事業方針に変わりはありません」とLNGグループの村山は語ります。「当社は40年前のLNG輸送の黎明期から、安全・安定した輸送によって、エネルギーサプライチェーンを支え、社会インフラの一端を担ってきました。15年、20年といった長期契約をいただいたお客さまとは、契約に基づく新造船の建造期間も含めると20年以上のお付き合いとなります。既存のお客さまからのニーズに答えてきたことが信頼と評価を支えていることを認識し、安全と高品質を将来にわたって維持することが、当社グループの安定的な成長につながると思います」

#### 安全運航を支える人材育成に注力

LNG船事業は、長期契約の獲得に合わせた船隊整備を基本方針に、中計期間において約1,600億円の投資を計画・実行しており、備船も含めれば運航隻数は2022年度末の43隻から2026年度までに67隻、2030年度には75隻以上に拡大する見込みです。船隊の増強に伴って課題となる海上従業員や陸上従業員の拡充について、フィリピンやインドなどに設置している海事技術者研修施設「K Line Maritime Academy」において人材育成を進めるほか、2022年5月以降、シンガポールにおいても新燃料対応も見据えた海技者の確保・教育を進めています。

「40年以上にわたる安全運航の実績は一番のセールスポイントであり、安全が何より重視されるエネルギー輸送において、お客さまからも高い評価をいただいています。だからこそ、安全運航を担う人材を確保・育成することが、今後の当社の価値創造にとって極めて重要な意味を持ちます」と村山。気体である天然ガスを-162℃の超低温で液体化させて輸送するLNG船には、他の船よりも高水準な安全性や船舶管理能力を求められ、乗船する船員が十分な経験を積んでいることを示す、いわば『履歴書』の提出を、お客さまから求められます。こうした厳しい要

求に応えられる体制を維持・強化することが、競争優位性の維持に不可欠です。当社管理船の船員はグループ内で育成するのが基本で当社の方針や運航現場を熟知した多くの船員が乗船していることで高品質なサービスが維持されています。また海事人材の量的な確保が迫られる中、日本人海技者を軸としながらも、優秀な外国人海技者の確保のためにシンガポールに拠点を置き、安全・高品質な輸送が持続的に可能となる体制づくりを進めています」

#### 顧客密着を重視するお客さまへのアプローチ

将来的に本格的なLNG輸入を目指す新興国のお客さまに対しては、組織営業を通じた情報交換に加え、LNG海上輸送に伴う技術的・制度的な課題へのアドバイスの提供や、勉強会といった地道な関係構築に取り組んでいます。遡ると2013年に西豪州のイクシスLNGプロジェクトではINPEX社向けに2隻を成約しましたが、当時同社に船舶のスタディのパートナーとして選んでいただき2006年頃から勉強会を重ねました。その勉強会は船舶調達の入札とは全く別でしたが、結果として、当社単独で成約することができました。マレーシアの国会会社PETRONASグループと2022年から2023年にかけて竣工する中型船3隻の長期定期備船契約を締結しました。同社にはフリー船1隻を2年間備船していただいた時期があり、その際の当社の対応への評価が、大型の契約に結び付きました。

「PETRONASグループを含めたアジア地域のお客さまは、『呼んだらすぐ来てくれる』『ちょっとした相談に乗ってくれる』というような、距離の近さを好まれる場合も多いのです」と村山は話します。「2023年6月にシンガポールに設置したK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD. (KME)では、船舶管理および営業機能も統合して海陸一体の『組織営業』体制を強化したことで、周辺国のお客さまに対して個別のニーズに合わせた提案や迅速なサポートを提供することが可能になりました」

2022年8月、11月にカタールの国営エネルギー会社QatarEnergy LNG社との間で、LNG船12隻の長期定期備船契約を締結したこともLNG輸送黎明期から長年にわたる安全運航を通じて築いた信頼関係の成果です。

2023年5月、三菱商事株式会社100%子会社であるDiamond Gas International社(DGI)から受注した

長期契約も、過去に受注したプロジェクトにおける当社の船舶管理品質や安全運航の技術の評価がより大きな取引につながった一例です。「ある新興国の需要家が、LNGターミナルを建設する際、当社に対して船舶運航上のアドバイスを求めてきたこともありました。お客さまの声に真摯に向き合い、応えることが将来の大きなビジネスのきっかけとなる。パートナーとして信頼される関係を地道に構築し、将来成長の種をまき続けることが、持続的な事業の成長につながると思っています」(村山)



LNG船 LAGENDA SETIA



強みを生かした新規事業

▶ 液化CO<sub>2</sub>輸送事業



JUN SASAKI

カーボンニュートラル推進グループ長  
佐々木 純

—— 液化ガス輸送の強みを生かし、  
社会の脱炭素化に貢献する液化CO<sub>2</sub>輸送の  
担い手としての地位確立を目指します。

CO<sub>2</sub>輸送の需要が生む新たな市場

2050年のカーボンニュートラル達成に向けた、CO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガス(GHG)排出量の段階的な削減が、世界のコンセンサスとなっています。再生可能エネルギーの普及や、水素やアンモニアといった新たなエネルギー源の活用に向けた技術開発など、GHG排出量削減に向けたさまざまな取り組みが前進する中で、近年注目されているのが、CO<sub>2</sub>の回収・貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)です。

CCSは、発生元から貯留地へのCO<sub>2</sub>の移送を前提としており、パイプラインと並んでその主要手段として期待されるのがCO<sub>2</sub>を液化した形での海上輸送です。国際エネルギー機関(IEA)の試算では、2050年時点でのCCSによるCO<sub>2</sub>の削減量は年間約54億トンともいわれます。

「年間54億トンの一部を海上輸送が担うと仮定しても、その需要に応えるには、2030年代半ばの時点で新たに約200隻規模の液化CO<sub>2</sub>輸送船が必要になると予想されています」と語るのには、カーボンニュートラル推進グループの佐々木です。CCSは、GHG排出量削減と循環型社会の実現を支える現実的なソリューションと目され、CO<sub>2</sub>を分離・回収し、パイプラインや船で運んで地中に貯留するという一連のバリューチェーンが確立していく段階にあります。「この新たな市場でポジションを築けるよう、これまでご縁をいただいていたお客さまに液化CO<sub>2</sub>の輸送という新しい海運のサービスをお届けする機会ととらえ、積極的に取り組んでいきたいと考えています」(佐々木)

ノルウェーで挑む世界初のプロジェクト

新規事業への挑戦は、世界初の本格的なCCSバリューチェーン構築に向けたプロジェクトへの参画に結実しています。ノルウェーを本拠に、商業ベースでのCCSバリューチェーン構築を目指すNorthern Lights社と、2024年に運用が開始される液化CO<sub>2</sub>船2隻の長期契約を締結しました。「現在世界には食品や産業用途のCO<sub>2</sub>を輸送する船は存在しますが、商業ベースでのCCSを目的とした輸送船としては、本プロジェクト向けに新造する2隻が世界初です」と佐々木は説明します。

当社は1974年にLPG輸送船、1983年にLNG輸送船を就航以来、多様な液化ガス船の建造・運航実績を持ち、

2006年にはノルウェー初のスノーピットLNG輸出プロジェクトにも関わり、石油・ガスメジャーや電力・ガス会社といったお客さまからの評価を得てきました。加えて、2021年からは日本の新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のCO<sub>2</sub>の船舶輸送に関する研究開発・実証事業に参画し、CO<sub>2</sub>大量輸送の社会実装へのカギを握る、低温・低圧条件での液化CO<sub>2</sub>の貯蔵・輸送技術の開発にも関わってきたほか、お客さまを含む外部のパートナーとともに各地のCCSバリューチェーン構築のプロジェクトに取り組んでいます。「他社に先駆け、実証事業などに取り組んできたことに加え、Northern Lights

社のスポンサーであるEquinor社、Shell社、Total社にも輸送サービスを提供してきた実績も、今回の受注に寄与したと考えています」(佐々木)

Northern Lights社向けプロジェクトの船舶管理は、これまで大西洋域を中心としたLNG船の船舶管理に携わってきた“K” Line LNG Shipping (UK) Limitedが担います。同社はロンドンに拠点を構え、ノルウェーとの距離も近く、時差の影響も受けにくい利点もあり、ロンドン、東京、またアジアにおける船舶管理の中心地シンガポールの3拠点間で、人的交流も含め組織的なノウハウの共有・蓄積をしていく計画です。

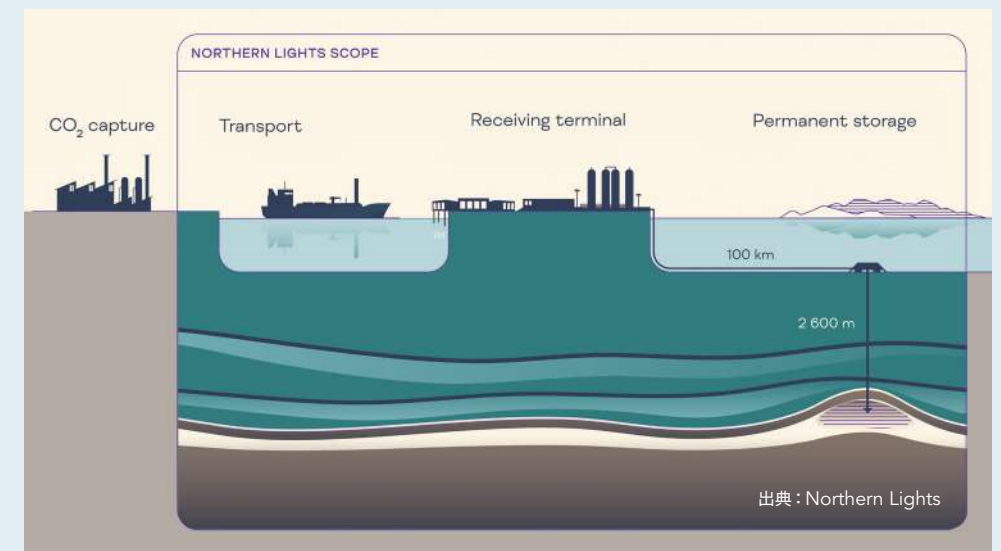
新たなバリューチェーン構築をお客さま・パートナーとともに

「CCSを脱炭素化のソリューションの一つととらえ、液化CO<sub>2</sub>輸送に対するニーズを持つ産業は、電力・ガス、鉄鋼、石油化学、製紙、セメントなど、多岐にわたります。その多くが当社の既存事業でのお客さまであり、お取引が将来的にさらに広がる可能性があります」と佐々木は事業の成長性にも期待します。「他部門の営業担当と一緒に国内外のお客さまを訪問して、液化CO<sub>2</sub>輸送についてご提案や意見交換を行う機会が非常に増えています。このような新たな分野においても、長期にわたる安定した物流が必要とされていることを実感しています」(佐々木)

液化CO<sub>2</sub>船市場は、2020年代後半に比較的短距離の

輸送を中心とする欧州で徐々に立ち上がり、その後2030年代にはアジア・太平洋域で一定の市場規模に達すると推測されます。長年にわたる液化ガス輸送の実績と知見を生かし、先進的なプロジェクトの開発段階からパートナー

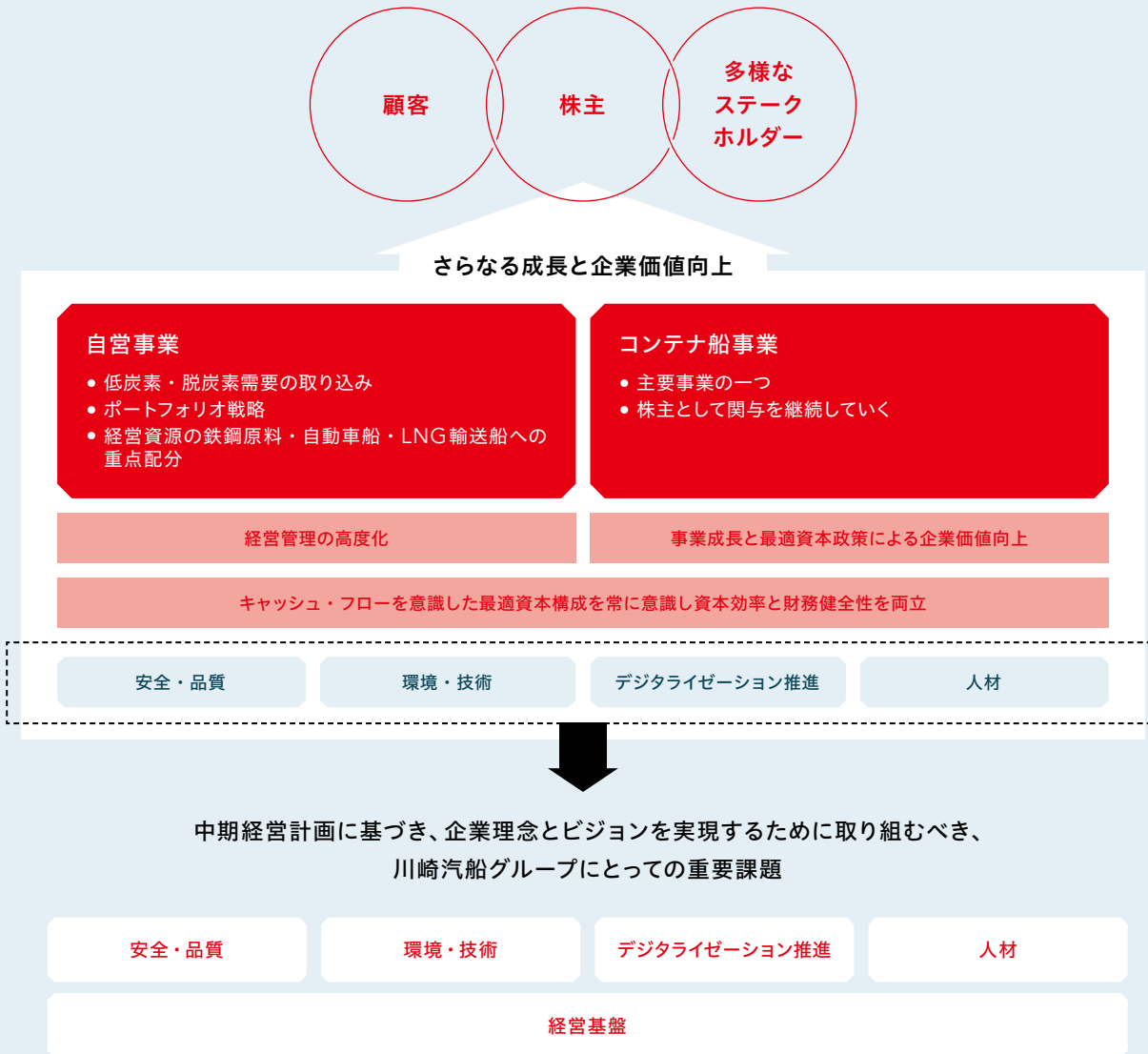
として選んでいただきGHG排出量削減に貢献するバリューチェーンの担い手として、事業の成長を目指します。



# MATERIALITY

## “K” LINEグループのマテリアリティ

2022年度に当社グループは従来のマテリアリティを見直し、新たに5分野、12項目のマテリアリティを特定しました。このパートでは、新たに特定したマテリアリティの全体像を示すとともに、個々のマテリアリティについてのページを設け、取り組み方針や進捗について説明します。



12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタルイノベーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています(詳細は次ページの一覧表をご参照ください)。当社グループにとってのマテリアリティは、中期経営計画に基づいて持続的成長や企業価値向上を果たしつつ、社会課題の解決にも貢献し、企業理念・ビジョンを実現するために取り組むべき重要課題と位置付けられます。

## マテリアリティと関連するSDGs

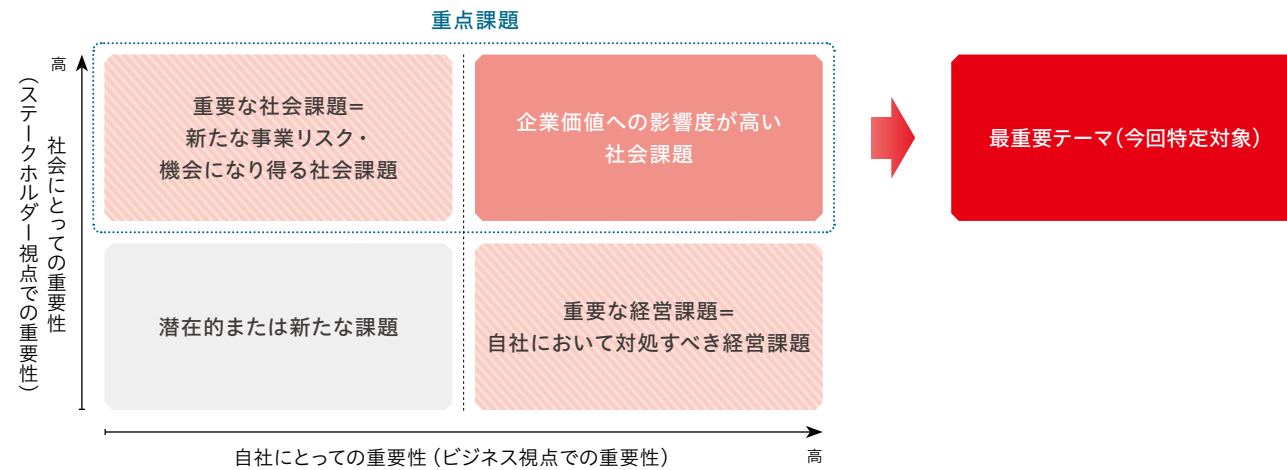
分類	社会課題解決へのアクション=マテリアリティ	関連するSDGs
経営基盤	人権の尊重 <span>▶ P.36</span>	5 ジェンダー平等の達成、8 豊かになる仕事、10 人や国の不平等の是正
	コーポレートガバナンスの強化 <span>▶ P.54</span>	16 平和と公正な社会の実現、17 パートナーシップによる開発
	コンプライアンスの推進・強化 <span>▶ P.37</span>	16 平和と公正な社会の実現
安全・品質	安全運航の推進 <span>▶ P.38</span>	7 再生可能エネルギー、13 気候変動に具体的な対策を、14 海洋資源の持続可能な開発と保全
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化 <span>▶ P.41</span>	7 再生可能エネルギー、9 産業と資源効率、11 持続可能な消費と生産、12 持続可能な消費と生産
	社会の低炭素化・脱炭素化支援 <span>▶ P.42</span>	7 再生可能エネルギー、9 産業と資源効率、11 持続可能な消費と生産、13 気候変動に具体的な対策を
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化 <span>▶ P.44</span>	3 気候変動に具体的な対策を、11 持続可能な消費と生産、15 陸域生態系保護、17 パートナーシップによる開発
デジタルイノベーション推進	イノベーションの促進 <span>▶ P.46</span>	7 再生可能エネルギー、9 産業と資源効率、11 持続可能な消費と生産、12 持続可能な消費と生産、14 海洋資源の持続可能な開発と保全、15 陸域生態系保護、17 パートナーシップによる開発
	DX対応の強化 <span>▶ P.48</span>	7 再生可能エネルギー、8 豊かになる仕事、9 産業と資源効率、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に具体的な対策を、14 海洋資源の持続可能な開発と保全、15 陸域生態系保護、17 パートナーシップによる開発
人材	ダイバーシティ&インクルージョンの促進 <span>▶ P.51</span>	5 ジェンダー平等の達成、8 豊かになる仕事、10 人や国の不平等の是正
	労働環境の整備・健康経営の促進 <span>▶ P.52</span>	3 気候変動に具体的な対策を、5 ジェンダー平等の達成、8 豊かになる仕事、10 人や国の不平等の是正
	人材の確保・育成 <span>▶ P.50</span>	5 ジェンダー平等の達成、8 豊かになる仕事



## マテリアリティ見直しの背景

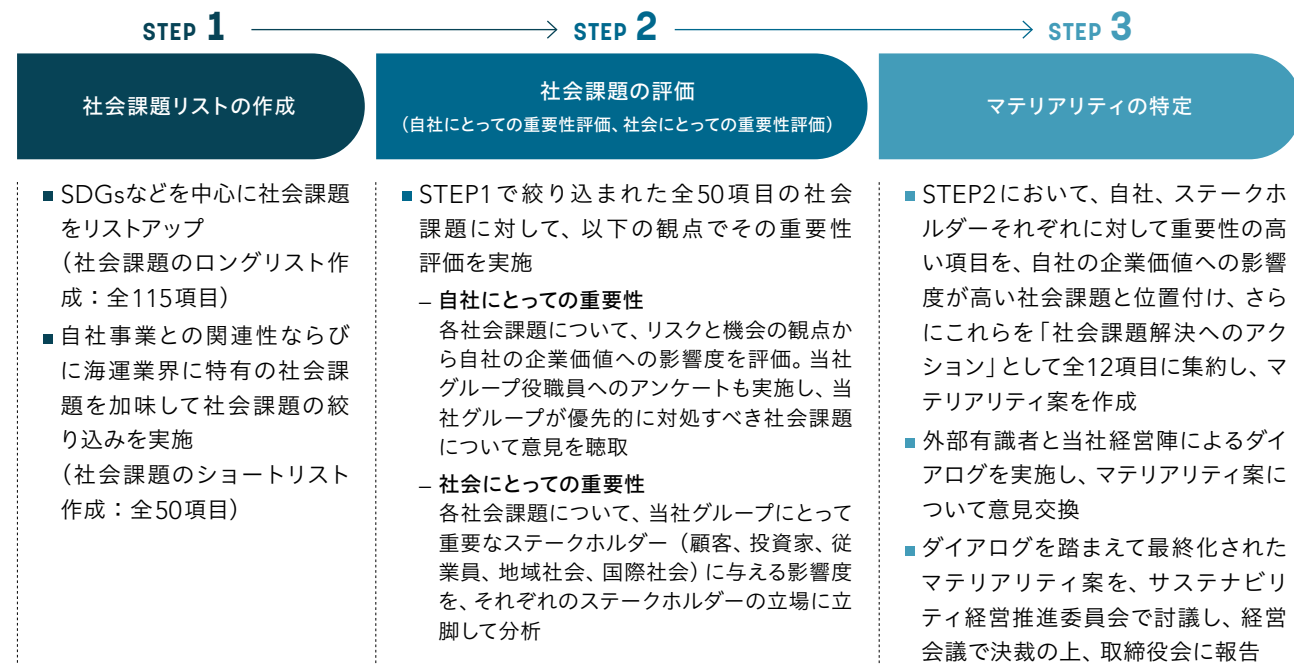
2022年度に実施したマテリアリティの見直しに際しては、従来のCSR視点に加え、事業戦略との整合性や価値創造の観点なども加味して、「自社にとっての重要性(ビジネス視点での重要性)」と「社会にとっての重要性(ステークホルダー視点での重要性)」という2軸から、マテリアリティの分析・評

価を行いました。従来のマテリアリティは、ISO26000やOECD多国籍企業行動指針など、主としてCSR(企業の社会的責任)に関連する各種ガイダンスを参考に特定されたものですが、その後の8年間の経営環境や社会情勢の変化を踏まえ、見直しを行ったものです。



## マテリアリティ分析のステップ

今回の見直しに際しては、以下の3つのステップでマテリアリティ分析を行いました。



## 推進体制

グローバルな価値観や行動の変容が加速し、地球温暖化による環境負荷の低減に対する意識が高まる中、当社は、サステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえ、取締役会において継続的に議論しています。これらの課題に重点を置いた経営を強化するため、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」および「GHG削減戦略委員会」を設置しています。

このうちサステナビリティ経営推進委員会は、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。

今回特定したマテリアリティについては、各課題に対応する管掌部門を明確化しました。下部組織であるサステナビ

リティ専門委員会には、各管掌部門のグループ長が委員として参加しており、マテリアリティに関連する取り組みの実践状況をモニターし、その進捗状況を定期的に上部組織であるサステナビリティ経営推進委員会に報告しています。

なお、もう一つの下部組織である環境専門委員会は、主に「環境マネジメントシステム(EMS)」の運用を担っています。

一方、GHG削減戦略委員会では、各種環境対応が急務な中、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定するとともに、総合的な対応戦略、機器選定等の技術対応・円滑な運用準備などの方針を策定し、実施を統括しています。

これらのガバナンス体制の下、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。

## MESSAGE 担当執行役員メッセージ



**山鹿 徳昌**  
常務執行役員  
サステナビリティ・環境経営推進・IR・  
広報ユニット統括、経営企画・調査担当

当社グループは、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指しています。人々の生活や経済を支えるインフラとしての使命を果たし、持続可能な社会に貢献するために、環境・社会・経済の持続可能性を重視する視点を取り入れた経営、すなわち「サステナビリティ経営」に取り組んでいます。当社グループの継続的な発展と社会課題解決への貢献を両立させながら、企業価値の向上を図っています。

そのサステナビリティ経営を推進する上で核となる「マテリアリティ」について、当社は2022年度に見直しを行いました。マテリアリティと企業の成長や価値創造との結び付きを、より明確にするために見直しを行ったものです。新たに特定された5分野、12項目のマテリアリティは、中期経営計画の機能戦略と結び付く形で整理され、企業理念やビジョンなど、当社の先行概念との関係も明確になっています。また、それぞれの項目に対応する管掌部門を明確にし、取り組みの進捗管理を強化しています。

マテリアリティへの取り組みを通じて、当社グループはサステナビリティ経営を推し進め、企業理念・ビジョンを実現し、経済的価値と社会的価値を持続的に創出します。

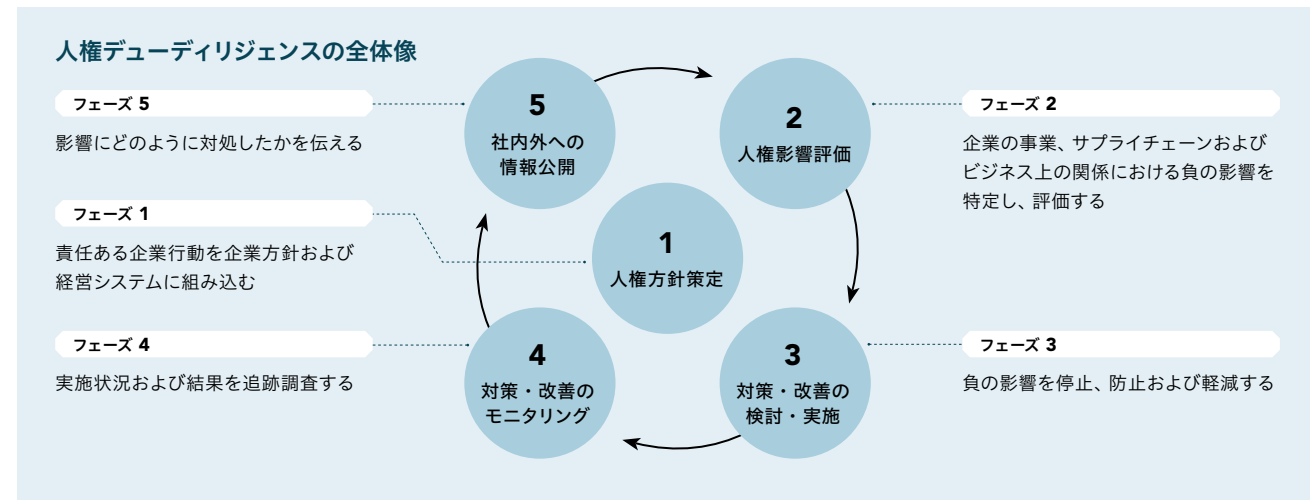
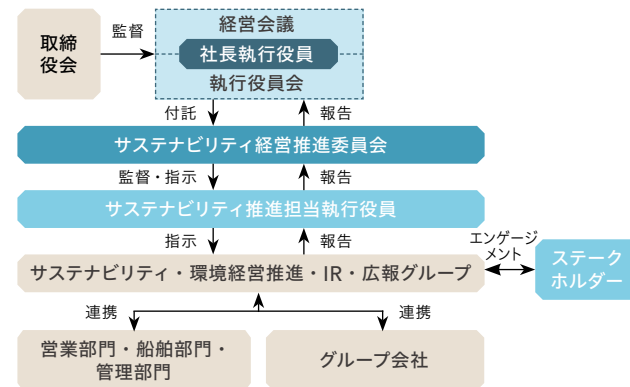
経営基盤

人権の尊重

“K” LINEグループでは、「グループ企業行動憲章」の冒頭で「人権の尊重」を掲げています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人権や労働に関する諸原則を支持することを表明するとともに、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を指針として、「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定し、人権デューディリジェンスの取り組みを進めています。

人権デューディリジェンス実施体制

2022年に策定した人権基本方針に基づき、サステナビリティ経営推進委員会の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案など、いわゆる「人権デューディリジェンス」を実施しています。



人権影響評価と優先課題

2022年度は、当社グループの事業活動との関わりにおいて生じる人権への顕在的または潜在的な負の影響を把握すべく、以下を実施しました。

1. 国内／海外グループ会社向けアンケートの実施
2. アンケート結果の分析・弱点項目の洗い出し
3. 2の分析結果を受けた優先課題と対策の検討

左記の結果、優先的に取り組むべき課題として、以下を特定しました。

対象となるライツホルダー	優先課題
自社・グループ会社の従業員	健康と安全
	ハラスメントの防止
	長時間労働の抑制

なお、2023年度は対象範囲をサプライチェーンに広げて、人権影響評価と優先課題の特定に着手しています。

コンプライアンスの推進・強化

グループコンプライアンス体制

当社およびグループ会社社役職員の日常業務の行動指針となるよう、2017年1月に「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定し、当社およびグループ会社社役職員に遵守を義務付けています。社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループ会社のコンプライアンスを担保するための方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプラ

独占禁止法遵守の取り組み

社役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を徹底すべく、さらなる強化に取り組んでいます。また、業務監査を実施し、コンプライアンスに向けた施策の実施状況を監視・監督しています。同業他社との接触についても、事前の届出および承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用しています。

経済制裁規制遵守の取り組み

2019年11月に経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーをグローバルコンプライアンスポリシーに追加し、当社およびグループ会社社役職員に当社グループのビジネスに対して適用される経済制裁規制ならびに反マネーロンダリングおよびテロ資金供与に関するルールの遵守を徹底しています。

コンプライアンス意識向上の取り組み

毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、コンプラ

内部通報窓口への通報・相談件数

	2020年度	2021年度	2022年度
通報	1件	1件	3件
相談	1件	3件	0件

イアンスの最高責任者であるCCO(チーフコンプライアンスオフィサー)の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。加えて、国内外にわたる当社グループの事業におけるコンプライアンス問題発生未然防止とリスクの早期発見および是正のため、当社および国内外グループ会社社役職員からの内部通報を受け付ける「ホットライン窓口」と「グローバルホットライン窓口」を設置しています。

贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の実効性を高めるために、当社は、腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているMaritime Anti-Corruption Network(MACN)のメンバーとして、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

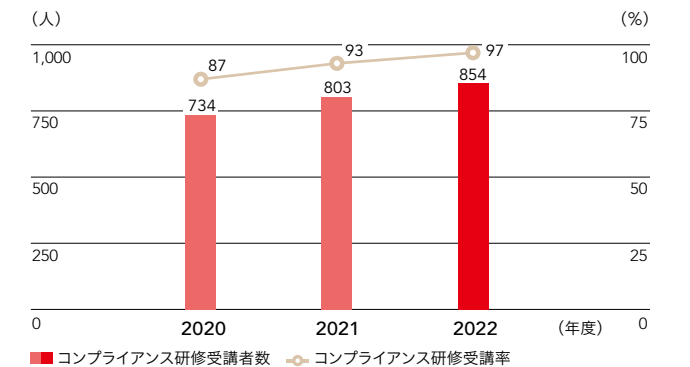


個人情報保護の取り組み

世界各国における個人情報保護に関する法規制・執行強化の状況を踏まえ、2021年10月にグローバルコンプライアンスポリシーを改正(「個別ポリシーⅣ データ保護法」の追加)し、個人情報の適切な保護への取り組みを強化しています。

イアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

コンプライアンス研修受講者数・受講率





安全・品質

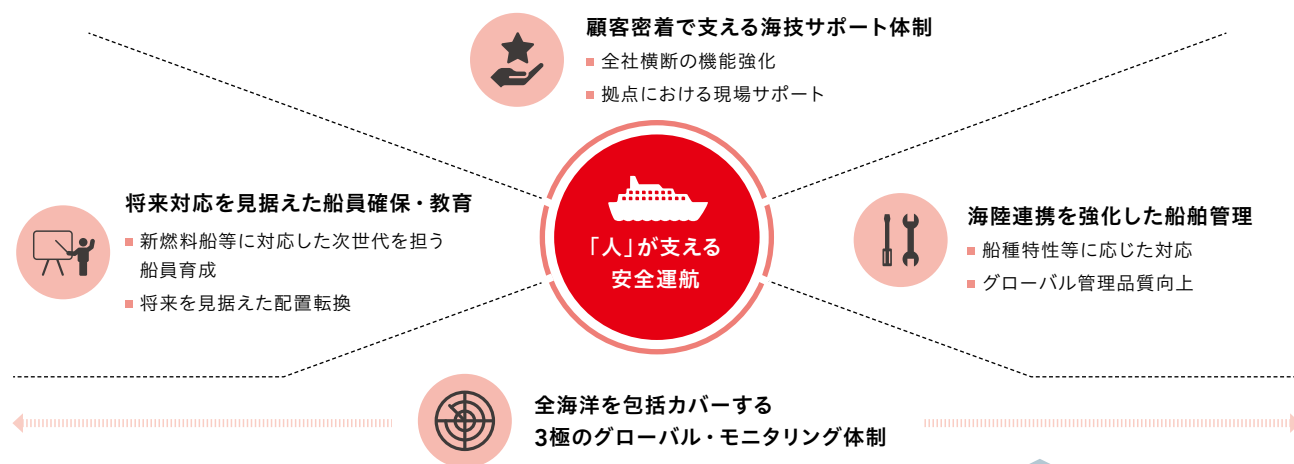
安全運航の推進

当社では、安全運航にとって最も大事なものは「人間力」だと考えています。安全運航の実現には、人材の確保・育成、顧客密着を支える海技サポート体制の強化、そして全海洋を包括的にカバーする安全管理体制の構築・運用が不可欠です。一方で、高度な安全・輸送品質の実現を支えるには、先進・デジタル技術の活用による暗黙知のデータ化を進め、「人間力」を補完していく必要があります。「人間力」を生かした安全・品質管理を先進・デジタル技術が補完する、いわば「人」と「テクノロジー」の両輪で、3極のグローバル・モニタリング体制を強化し、「お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供」を行ってまいります。

「人間力」をベースとした安全運航

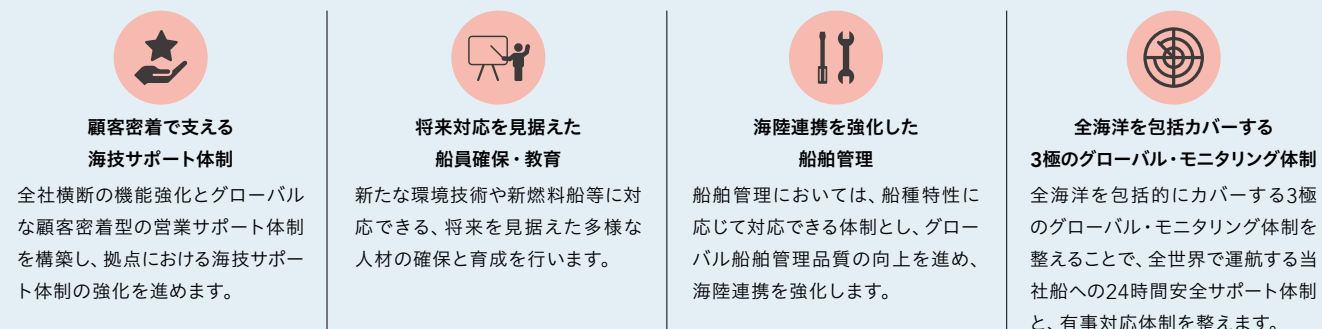
川崎汽船の強みである「人間力」を生かした安全・品質管理対応と、それを補完する先進・デジタル技術の両輪をもって、確固たる安全運航体制を構築

川崎汽船の価値観 お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供



先進・デジタル技術を駆使したシステム・インフラの整備・拡充による「人間力」の補完  
(統合船舶・性能管理運航システム「K-IMS」の機能強化・搭載拡大、自動運航の技術革新・応用、など)

「人」が支える安全運航体制を、先進・デジタル技術などシステム・インフラの整備・拡充を進めることで補完していきます。



人間力を補完する先進デジタル技術

K-IMS

統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」では、各船からの運航データを収集し、これらビッグデータのAI解析から推進性能の状態診断を通じ、燃料消費量改善と温室効果ガス削減に取り組んでいます。また、「K-IMS」は気象・海

象データと各船の性能解析モデルに基づき、推奨航路を算出する最適運航支援機能を備え、安全かつ経済的な運航をサポートしています。

K-Assist Project

当社では、自動運航船に向けた複数の技術開発案件をK-Assist Projectと命名し、見張り・操船支援、安全離着岸支援、実海域最適航路制御、機関プラント運転支援の4つの分野において、海運・造船業界のみならず、他業界のノウハウや

技術を取り入れ、将来の実用化につながる開発を進めています。「人」の力だけでは実現できない安全・品質の高度化を実現するため、船内のDX化を進めると同時に、AI技術等の先進技術の積極的な活用に取り組んでいます。

本船のサイバーセキュリティ認証

近年、インターネット回線による船舶運航データの船陸共有化と安全品質の向上へのデータ活用が進んでいます。また、衛星通信容量の拡大に伴い、船内ICT機器および船内ネットワークの整備が必須となっています。今後、船陸間でインターネット環境への接続が一層増えることによるサイバーリスクを

見据え、2020年より当社グループの船舶管理会社では一般財団法人日本海事協会からサイバーセキュリティマネジメントシステム(CSMS)の認証を取得し、船上のサイバーリスクへの対応力強化に努めています。

MESSAGE CSOメッセージ



綾 清隆  
専務執行役員  
船舶ユニット統括  
CSO(チーフセーフティオフィサー)

当社は、お客さまの課題やニーズを深く理解し、安全運航と輸送品質を最優先とすることで、お客さまからの信頼を得てきました。

海上輸送の低炭素・脱炭素化に向けたお客さまのニーズを受け、シンガポールにおけるLNG燃料供給船の船舶管理事業やアンモニア燃料供給事業のような、国・地域に密着した独自のプロジェクトが今後世界各地で立ち上がってくることが予想されます。

地域密着型の顧客サポートによって、お客さまのニーズを的確にとらえ、そこに付加価値の高い提案とサービスを行うために、経験と人材を擁する船舶管理ノウハウをベースに、安全運航と輸送品質管理を極めるべく、さらなる組織強化を目指したいと考えています。

まずはシンガポールの拠点において、オイルメジャーや資源メジャーといったお客さまへのアプローチを強化し、課題解決に貢献していくことで実績とノウハウを蓄積し、中期経営計画で掲げる欧州・米国も想定した3拠点体制への展開へつなげていく所存です。

環境・技術

環境

当社グループは、海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献するという企業理念の下、「青く美しい海を明日へつなぐ」という使命を担っています。すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支え、持続的成長と企業価値向上を目指します。

川崎汽船グループの目指す姿

お客さま・パートナーとともに環境対応ノウハウ・ソリューションを磨き上げ、事業における環境保全を収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、海運業界全体をリードします。

“K” LINE環境ビジョン2050 ～青い海を明日へつなぐ～

2021年11月、気候変動対策に対する取り組みを強化するため、環境に関わる長期指針「“K” LINE環境ビジョン2050」における2050年目標を改定し、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という、より高い目標を掲げ推進しています。

2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦  
<https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html#002>

<p><b>自社の低炭素・脱炭素化</b></p> <p>GHG排出量 ネットゼロに挑戦</p> <p>2030年中期マイルストーン CO<sub>2</sub>排出効率50%改善 (2008年比)</p>	<p><b>社会の低炭素・脱炭素化支援</b></p> <p>社会の脱炭素化を支える新エネルギー 輸送・供給の担い手に</p>	<p><b>自社からの海洋・大気への環境影響の限らないゼロ化</b></p> <p>油濁事故ゼロ</p>	<p><b>社会の環境改善支援</b></p> <p>生態系保護の業界トップ</p>
---	---	--	--

MESSAGE 担当執行役員メッセージ



**山鹿 徳昌**  
 常務執行役員  
 サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報ユニット統括、経営企画・調査担当

当社では、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という環境ビジョンの目標に基づき、低炭素・脱炭素社会実現への貢献を事業機会としてとらえ、成長戦略を策定しています。

2020年代後半にはゼロエミッション船の導入を目指し、自社のGHG排出量削減への取り組みにより、お客さまのバリューチェーンにおける海上輸送の低炭素・脱炭素化の実現に貢献します。

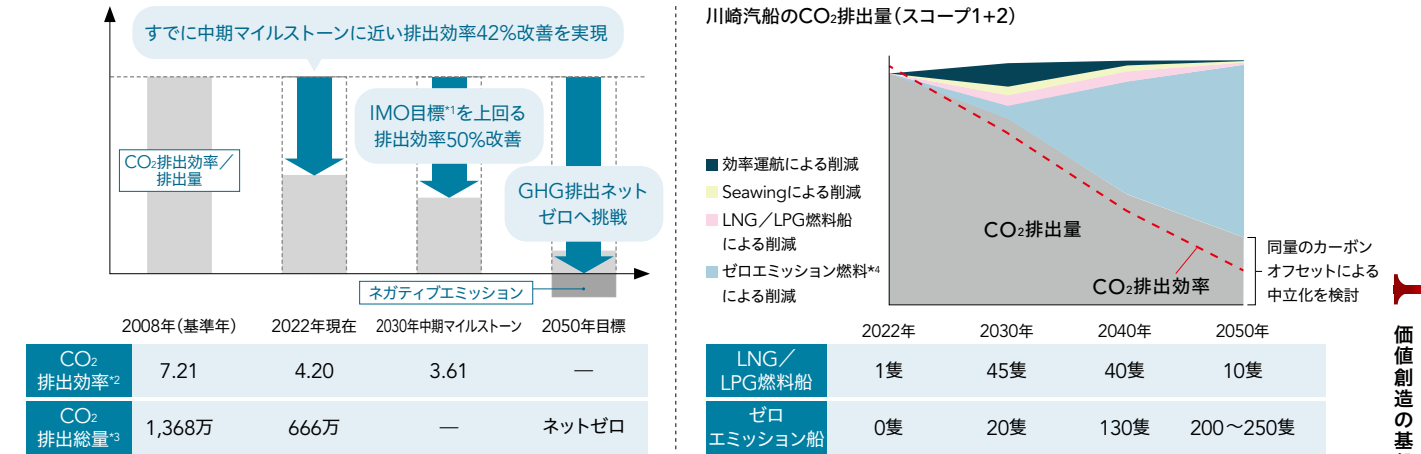
さらに洋上風力発電等の支援船や、水素・アンモニア等の新エネルギー、回収した液化CO<sub>2</sub>の海上輸送需要などに対応することで、当社がこれまで培ってきた強みを生かし、社会の低炭素・脱炭素化に貢献する事業にも積極的に取り組みます。

また生物多様性保護についても、海上輸送による大気、海洋環境、そして生態系への影響を認識し、最小化することを海運事業者としての責務として取り組みます。

これらの取り組みを通じて、自社の経済的価値と両立させる形で環境負荷を低減し、持続可能な社会の実現に向けて企業価値を継続的に向上させることで、すべてのステークホルダーに選ばれ続ける会社を目指していきます。

自社の低炭素・脱炭素化における目標と進捗

「“K” LINE環境ビジョン2050」における2030年中期マイルストーンの達成に向けた道筋と目途を確認し、2050年に向けた船隊整備等、具体的な検討を進めています。



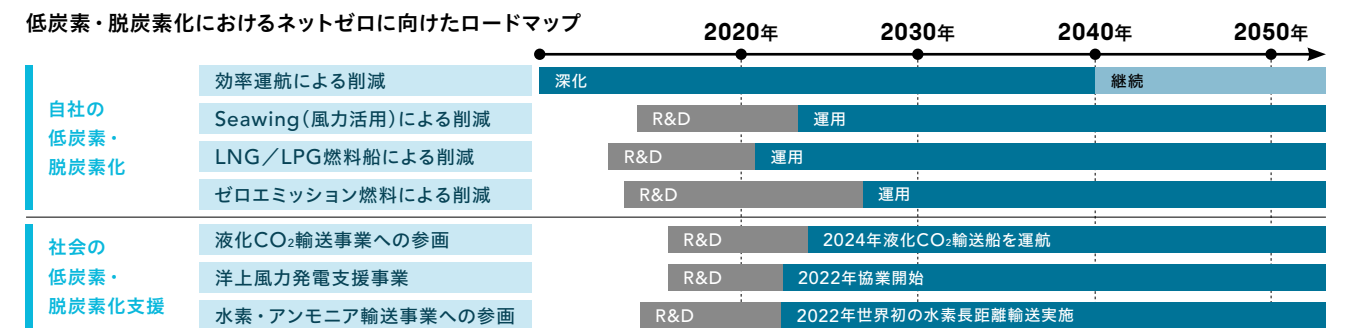
\*1 IMOでは、2030年までにCO<sub>2</sub>排出量40%以上削減(輸送量当たり、2008年比)、2030年までに、ゼロエミッション燃料の使用割合を5~10%、2050年頃までにGHG排出ゼロという目標を設定。  
 \*2 単位：g-CO<sub>2</sub>/トンマイル  
 \*3 スコープ1+2の合計値、単位：トン  
 \*4 アンモニア、水素、メタノール、バイオ燃料等  
 (注)本ロードマップは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。

低炭素・脱炭素化に向けた取り組み概要

低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,750億円を投資し、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。

取り組み	投資額(～2026年)	GHG削減効果	施策進捗を測るKPI		
自社の低炭素・脱炭素化	燃料転換(クリーンエネルギー活用)	LNG/LPG燃料船 ゼロエミッション船	3,200億円	従来船に比べて20~30%削減 排出量ゼロ	LNG/LPG燃料船隻数 ゼロエミッション船隻数
	環境対応付加物(風力活用等)	Seawing、スクラパー等	170億円	従来船に比べて約20%削減	Seawing搭載隻数(～50隻、2030年)
	環境技術開発・実証化	K-IMSの搭載(運航効率) ハイブリッドEV曳船等	100億円	従来船に比べて、3~5%以上削減	K-IMSの保有船・中長期備船への搭載率100% <sup>*5</sup>
社会の低炭素・脱炭素化支援	低炭素に資する新事業	液化CO <sub>2</sub> 輸送 風力発電支援等	280億円	—	事業特性に応じて検討(液化CO <sub>2</sub> 船は2023年時点で2隻運航を決定)

\*5 就航中の保有船に対しては搭載済み。新造船についても原則全船搭載予定。短期備船を除き、中長期備船については、2023年度末を目途に全船搭載予定。  
 (注)本KPIは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。





環境・技術

■ 自社の低炭素・脱炭素化の取り組み

新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを継続し、収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、企業価値の向上を目指します。

燃料転換・クリーンエネルギー活用

アンモニア燃料船

- 2022年11月、伊藤忠商事株式会社、日本シッパード株式会社、株式会社三井E&S、NSユナイテッド海運株式会社の4社と共同で、一般財団法人日本海事協会(ClassNK)より、アンモニア燃料船(載貨重量トン20万トン級大型ばら積み船)の基本設計承認(Approval in Principle: AiP)を取得。
- AiP取得は、海事関係者の新たな挑戦であるアンモニア燃料船を社会実装するための重要なマイルストーンであるとともに、パートナー企業によるアンモニア燃料船開発と世界的なアンモニアのサプライチェーン構築の両面から構成される『統合型プロジェクト』のさらなる推進に向けた重要なステップとなる。
- 2026年を目途に竣工・社会実装開始を目指す。



アンモニア燃料船の基本設計承認を取得  
[https://www.kline.co.jp/ja/news/Liquefied\\_gas-Liquefied\\_gas-6592525289304497455/main/0/link/221128JA.pdf](https://www.kline.co.jp/ja/news/Liquefied_gas-Liquefied_gas-6592525289304497455/main/0/link/221128JA.pdf)

■ 社会の低炭素・脱炭素化支援の取り組み

海運業で培った豊富な経験とノウハウを生かし、社会の脱炭素化に資する事業に参画します。

ネガティブエミッション技術への貢献—液化CO<sub>2</sub>輸送事業への参画

2023年3月、液化CO<sub>2</sub>輸送実証試験船進水

- 当社はNEDO\*1が2021年に度公募した事業「CCUS\*2研究開発・実証関連事業／苫小牧におけるCCUS大規模実証試験／CO<sub>2</sub>輸送に関する実証試験／CO<sub>2</sub>船舶輸送に関する技術開発および実証試験」に参画、一般財団法人エンジニアリング協会と日本ガスライン株式会社、国立大学法人お茶の水女子大学とともに輸送実証に向けた準備と研究開発を実施。
- 当社は安全運航・荷役の知見と液化水素輸送船の実証試験の経験を生かし、液化CO<sub>2</sub>実証試験船の輸送・荷役時における安全性評価を実施し、オペレーションマニュアル策定準備中。
- 本船は2023年後半に竣工予定。



進水式の様子

NEDO実証事業 液化CO<sub>2</sub>輸送実証試験船進水  
<https://www.kline.co.jp/ja/news/carbon-neutral/carbon-neutral740374872904728628/main/0/link/230328JA.pdf>

\*1 「New Energy and Industrial Technology Development Organization」の略語、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構。持続可能な社会の実現に必要な技術開発の推進を通じてイノベーションを創出する、国立研究開発法人。  
 \*2 「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略語、排出されたCO<sub>2</sub>を回収・有効利用・貯留する技術。

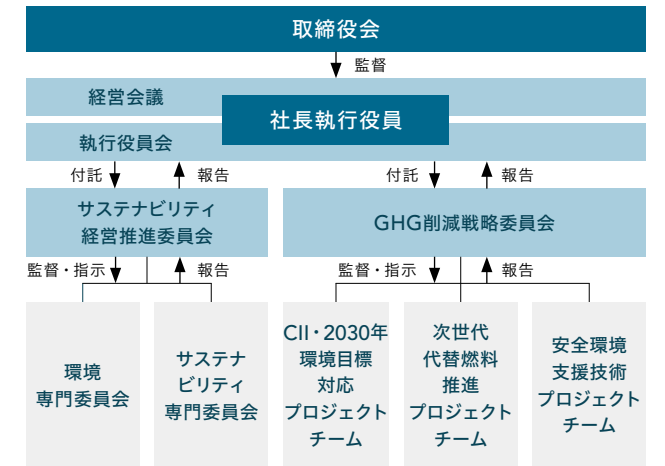
2022年12月、Northern Lights社向け液化CO<sub>2</sub>船2隻の長期契約を締結

関連ページ ▶ P.30-31

TCFDに基づく情報開示

■ 環境ガバナンス

「サステナビリティ経営推進委員会」では、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。また「GHG削減戦略委員会」では、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定し、実施を統括しています。二つの委員会とも社長執行役員を委員長とし、戦略的議論の場として機能しています。「サステナビリティ経営推進委員会」の下部組織である「環境専門委員会」は「川崎汽船グループ環境憲章」および国際標準化機構(ISO)の規格に則って構築された「環境マネジメントシステム(EMS)」を機能的に運用し、環境保全活動を推進しています。



価値創造の基盤

■ 戦略

2022年5月発表の2022年度中期経営計画の中で、持続的成長と企業価値向上に向けて、自社・社会のスムーズなエネルギー転換にコミットし、低炭素・脱炭素社会の実現

に向けた活動の推進を掲げています。当社の優位性(顧客・事業パートナーとの共創)を発揮し、取り組みを着実に進めています。

関連ページ ▶ P.40-41

■ 主なリスクと機会

— マイナス面(リスク)、+プラス面(機会)

移行リスク 「当社の低炭素化の必要性」、 「社会の低炭素化の必要性」	物理的リスク 安全運航強化の必要性 急性リスク：自然災害(台風、サイクロン等増加、自然災害激化) 慢性リスク：自然環境変化(海面上昇、陸上環境の変化、海洋環境の変化)	気候以外のシナリオ 環境規制対応、クリーンな輸送の要請、 社会的問題への対応
- 炭素税・新燃料対応による運航費増加	- (急性) 油濁事故の可能性増加	- 運航/資本コスト増による収益低下
- 既存船舶の資産価値低下	- (急性) 本船・貨物損傷等によるコスト増	- 海洋生態系への悪影響
- R&D、導入コスト増	- (慢性) 港湾使用料・保険料等の上昇	
+ 低炭素・脱炭素化による炭素税等の負担軽減	+ (急性) より安全・安定したサービスの確立、顧客と当社の資産保全	+ よりクリーンな環境、生態系の維持
+ 低炭素・脱炭素化による顧客からの評価向上	+ (急性) 災害時の迅速対応による輸送需要増加	+ ステークホルダーからの信頼/評価向上
+ 新技術のノウハウの先んじた構築	+ (慢性) 防災工事用の建機・プラント等輸送需要増	

■ 指標と目標

GHG排出ネットゼロに向けて

2030年中期マイルストーン

自社の低炭素化：  
CO<sub>2</sub>排出効率 2008年比50%改善

社会の低炭素化支援：  
社会の低炭素化に向けた新しいエネルギー輸送・供給の推進

2050年目標

自社の脱炭素化：  
GHG排出ネットゼロに挑戦  
 社会の脱炭素化支援：  
社会の脱炭素化を支える新エネルギー輸送・供給の担い手に

## 生物多様性への取り組み

当社グループの事業は、海洋を主とした自然資本に依存する事業であり、気候変動問題のみならず、海洋を中心とした生物多様性保全への取り組みは、当社の事業活動において最も重要なテーマの一つととらえています。

当社は自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のフレームワークに賛同しており、当社事業における環境リスクや自然関連の経済への影響を評価、適切な対応の検討を目的としてTNFDが提唱するLEAPアプローチを導入しました。

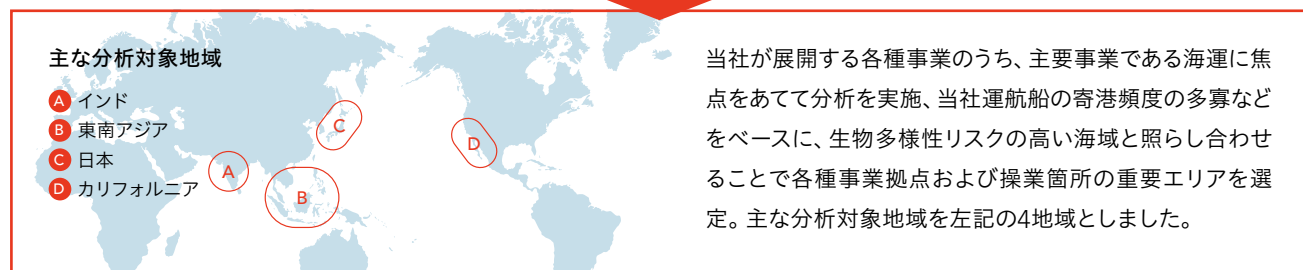
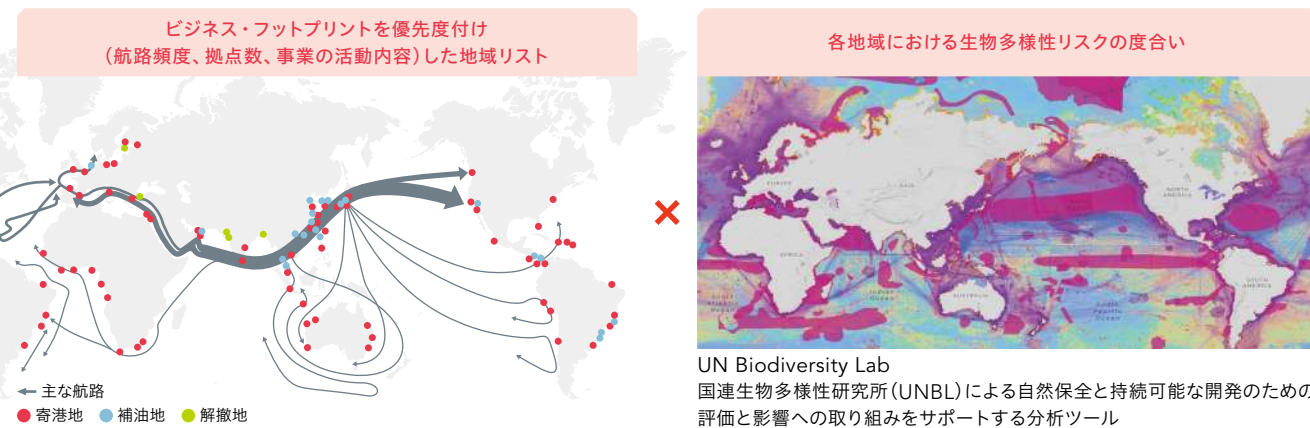


当社における、LEAPアプローチに沿った開示までのステップは上記のとおりです。Scoping・Locateのステップでは、当社事業における自然への依存・影響を考慮し、生態系の完全性、生物多様性の重要性および水ストレス(主に海洋汚染度)の観点から、分析の対象地域を特定しました。この特定地域における自然資本への依存度・影響度合いを、Evaluateのステップ

にてENCOREツール<sup>\*1</sup>を用いて分析しました。Evaluateにて特定した各地域の依存・影響重要項目を、当社事業内容と掛け合わせ、Assess・Prepareにてリスクと機会を特定し、評価した上で、目標や戦略の見直しを実施しました。

<sup>\*1</sup> 自然資本分野の国際金融業界団体であるNCFA(Natural Capital Finance Alliance)が、UNEP-WCMC(世界自然保全モニタリングセンター)と共同で開発した、自然への依存と影響を評価する分析ツール。

### 0. Scoping 1. Locate 当社の事業活動(海運業)と自然との接点



### 2. Evaluate 優先度と依存度・影響度の診断

Locateで選定した各地域において、当社事業に関わる自然関連の依存度・影響度について評価しました。

生態系サービスへの自社の依存度・影響度の分析 —— ENCOREツールで分析対象事業(セクター)における自然関連の依存と影響、およびその自然資本に対する潜在的な依存と影響を調べ、生態系サービスに関連するそれぞれの依存と影響の範囲および度合い、その詳細について分析

依存・影響対象の危機度の分析と、高優先度の依存・影響対象の特定 —— 事業との依存度・影響度の高い生態系サービスと関連が深い要素のENCOREツールフィルターを使用して、各地域における自然への依存と影響の詳細を分析

### 3. Assess 4. Prepare 重要な事業リスクと機会の評価および対応と開示の準備

対象地域に共通する当社事業の関連リスク・機会として、「油濁汚染」「大気への影響(GHG、SO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>)」「海洋生物の移動防止」「哺乳類への影響」を4つのマテリアリティとして特定し、その対応および目標を策定しました。

<p><b>油濁汚染</b></p> <p>海上輸送における事故の発生で、油濁汚染が発生し海洋生態系に影響を及ぼし、水産資源の漁獲量が減少することで水産関連事業者、近隣諸国に補償を行う必要がある。および、解撤に伴う油濁汚染にも対応する必要がある。</p> <p>影響: 水質汚染・海洋生態系</p>	<p><b>油濁事故発生ゼロ</b></p> <p>油濁事故防止のための取り組み推進・安全運航対策強化、船体強靱化、人材育成を含むあらゆる安全対策の強化、グリーン・シッパーサイクル対応強化等</p>
<p><b>大気への影響(GHG、SO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>)</b></p> <p>船舶の運航によりGHGおよびSO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>排出量が増加し、事業者レベルの排出量規制が強化されることで、対応コストが増加する。光化学スモッグや酸性雨の原因となるSO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>の排出量増加により、サプライヤーやステークホルダーおよび社会的評判が低下する。</p> <p>依存: 気候変動調節 影響: 大気への排出</p>	<p><b>周辺環境への負荷軽減・最小化</b></p> <p>大気汚染防止のための取り組み推進、減速航行、低硫黄燃料の使用、SO<sub>x</sub>スクラバーの導入、NO<sub>x</sub>削減装置の導入等</p>
<p><b>海洋生物の移動防止</b></p> <p>プラスチックの放出、船底付着生物の移動によりその地域の海洋生態系に影響を及ぼしてしまうことで、水産資源の生態系が崩れ、地域の漁業に影響を与えることにつながり、漁業補償の必要性が生じる可能性がある。また絶滅危惧種の保全に対する脅威を生んでしまう可能性があり、対象国やNGOから訴訟を受ける可能性がある。</p> <p>影響: 海洋生態系</p>	<p><b>周辺環境への負荷軽減・最小化</b></p> <p>プラスチック処理装置搭載率2024年6月までに100%等</p>
<p><b>哺乳類への影響</b></p> <p>船舶運航時に、クジラをはじめとした海洋哺乳類との衝突を引き起こし、生物の身体に障害を与える可能性がある。また、海中騒音によって海洋生物同士のコミュニケーションに弊害をもたらす、ストレスの要因となるなど生態系に悪影響を及ぼす。生物に障害やストレスを与え、最悪の場合死に至らした場合は、近隣国やNGOなどから訴訟等を受け、世間に悪評が広がる可能性がある。</p> <p>影響: 海洋生態系、障害</p>	<p><b>周辺環境への負荷軽減・最小化</b></p> <p>船舶運航による海洋哺乳類への影響低減: クジラ保護のための米国カリフォルニア州における減速航行プログラムへの参加</p>

各地域における生物多様性に関する具体的な取り組みは、「K」LINE環境ビジョン2050で定めた環境目標とアクションプランに基づき、すでに実施していますが<sup>\*2</sup>、今回新たにLEAPアプローチを導入することで自然資本の包括的な理解の下、リスク・機会管理の強化を目指し、自然との共生を促進、持続可能な未来の構築に向けてより一層積極的な取り組みを行っていきます。β版(バージョン4)のフレーム

ワークを参考に、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による検証の下、当社の現時点での評価・分析と情報を本資料に反映しています。将来の変化に対応するため、今後も継続的な検討と情報開示を実施していきます。

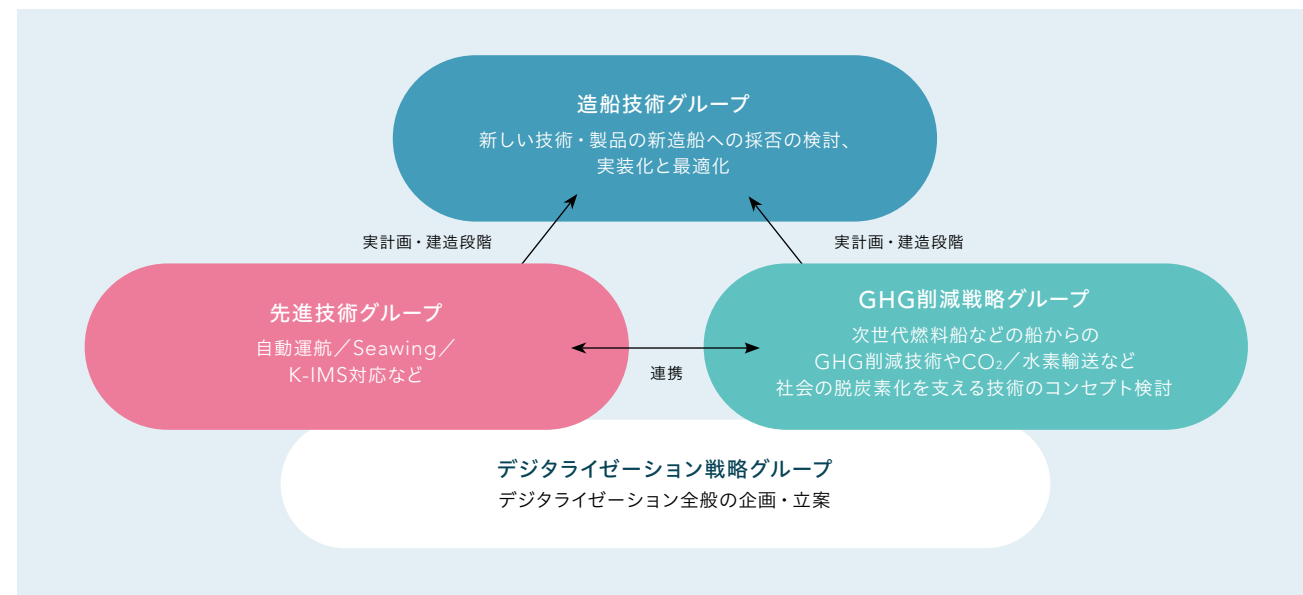
<sup>\*2</sup> 詳細は、トップページ>サステナビリティ>環境>自社からの海洋・大気への環境影響低減をご覧ください。

[https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/impact\\_mitigation.html](https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/impact_mitigation.html)



## イノベーションの促進

当社は、安全・環境・品質の強化を通じて顧客や社会に新たな価値を提供することを重要視しています。長年培ってきた知見に加え、顧客志向の革新的な技術を利用した海上輸送サービスの構築や新規事業の支援などを通じて、収益向上と環境保全に取り組みます。先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、競争力強化や企業価値向上に寄与する技術開発に注力し、これらの取り組みをデジタルイノベーション戦略グループと連携しながら推進し、イノベーションを促進しています。



### ■ 考え方

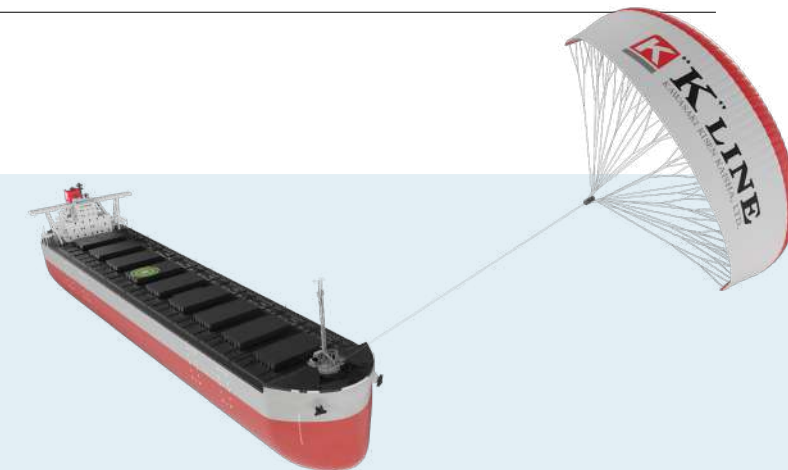
川崎汽船グループならではの強みである安全・環境・品質に磨きをかけ、お客さまや社会に対して新たな価値を提供することは、当社にとって重要な課題の一つです。長年培ってきた知見に加え、お取引先やパートナーとも協業しつつ、ハード・ソフト両面の新たな技術の導入を通して、顧客重視を基盤とした革新的な技術開発、新規事業に対する技術支援ならびに当社全運航船の性能管理を含めた適切なエネルギー管理を行うことで、付加価値の向上による差別化と収益の向上ならびに燃費コスト削減とCO<sub>2</sub>排出量削減による環境保全を推進します。また、新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを通じて、当社のコアバリューを磨き上げ、競争力の強化を図ります。

### ■ 推進体制

当社では、先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、イノベーションの促進に向けた競争力の強化・企業価値向上に資する技術研究・開発に取り組んでいます。先進技術グループは、各運航船から収集した運航データのAI解析や自動運航船の開発など、最新のビッグデータ利活用や製品化・一般化が進んでいない新たな技術に関する取り組みを行います。GHG削減戦略グループは、アンモニア、水素などの代替燃料技術やCO<sub>2</sub>回収技術などのGHG削減技術を利用した海上輸送サービスの研究開発やCO<sub>2</sub>輸送、水素輸送などの社会のGHG削減を支援するサービスの研究開発を行います。造船技術グループは、新技術・新製品の造船への採否の検討および実装化に関する業務全般を担当しています。これらの組織が、デジタルイノベーション関連戦略の企画・立案を行うデジタルイノベーション戦略グループとも連携を取りながら、当社の企業価値向上に資するイノベーションを促進しています。

# Seawing

## について



「Seawing」は、船首に取り付けた大型のカイト(凧)を飛ばすことで得られる牽引力を船の推進力として活用する風力推進補助システムです。Seawingが飛ぶ上空300mでは、海面上と比較しより強い風が安定的に吹いています。この風をとらえて、船舶の運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。初号機はケーブルサイズバルカーにレトロフィットで搭載し、今秋から実運用に向けた飛行試験を開始する予定です。また、さらにケーブルサイズバルカー1隻、ポストパナマックスバルカー3隻に搭載することも決定しています。Seawingの特徴は、カイトの展開から飛行制御、そして使用後の格納まで、全自動のシステムであるという点です。ブリッジからの簡単なボタン操作のみで運用が行えるため、カイトのオペレーションにおいて船員には追加の作業負担がほとんどありません。また、船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後から搭載できる点も特徴です。

### GHG排出量削減とコスト削減効果

大型バルクキャリアでは、航路や船速にもよりますが、通常重油を燃料とする運航との比較で20%程度のGHG排出量の削減効果を見込んでいます。GHG排出量を2050年頃までにゼロにするという国際海事機関(IMO)の目標達成に向け、海運業全体として、現在重油から代替燃料への転換が模索されています。しかし代替燃料の使用を拡大するには、代替燃料の供給網が整備されなければなりません。一方、Seawingは、そうした環境の整備を待たず、当社が単独でプロアクティブにGHG排出量削減に向

けた取り組みを進められる利点があります。GHG排出量が削減できるということは、当然、使用する燃料がその分少ないということですから、燃料コストの削減にもつながります。今後、重油に代わる代替燃料の使用が広がると予想されますが、その燃料価格は重油と比較し高額になると想定され、Seawingはそれら高価な燃料に対しても省エネ効果を発揮します。Seawingの導入は、省エネルギー、燃料コスト削減という観点でも価値があるといえます。

### 初号機の搭載工事

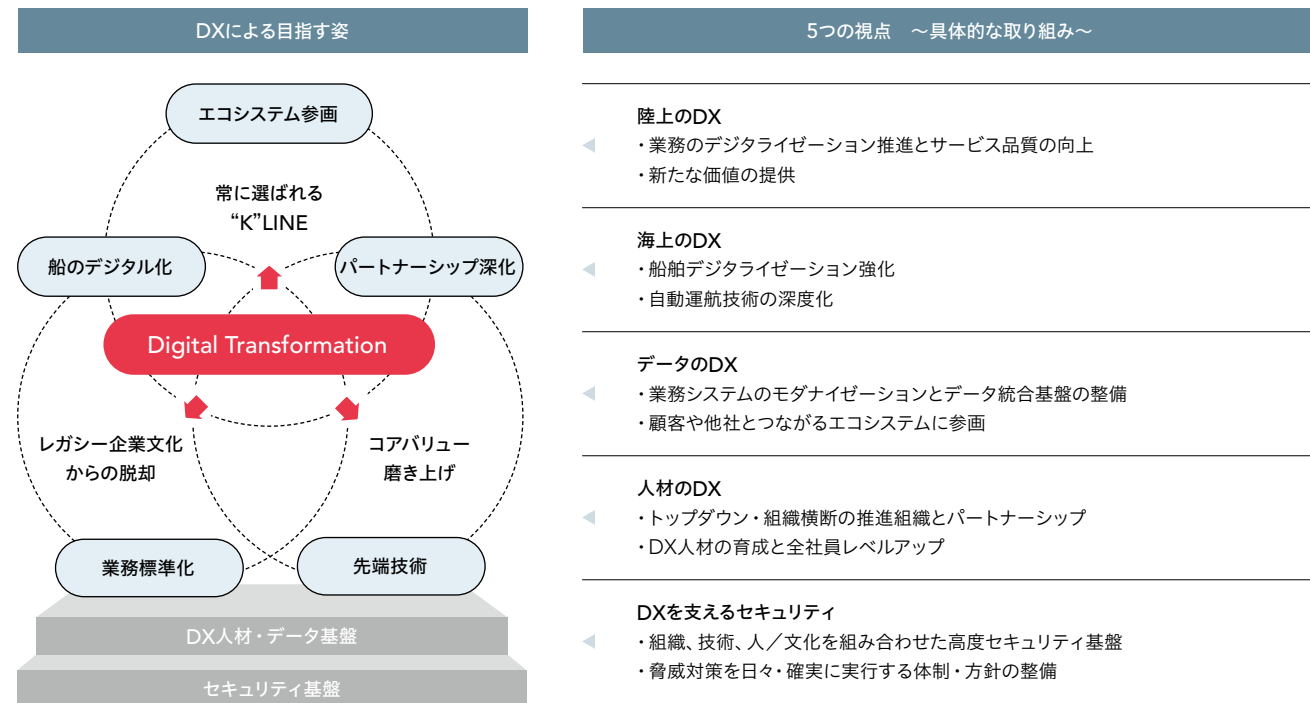
初号機の搭載工事は、当社運航のケーブルサイズバルカーへのレトロフィット工事として実施しました。造船所においても初めて経験する工事だったため、工事開始前から入念な打ち合わせを行い、さまざまな疑問点・懸念点を一つ一つ潰していく作業を行い、実際の工事には当社エンジニア数名が現場に立ち会って工事

の管理を行うべく万全な体制で臨みました。Seawingの製造メーカーであるAirseas社から派遣されたフランス人エンジニアたちとも協力しながら、予定通りの期間内で、無事に搭載工事を終えることができました。当社が今まで培ってきた、新造船建造・就航船改造等の豊富な経験と技術力の賜物だったといえます。

デジタルイノベーション推進

DX対応の強化

当社は、2022年5月発表の中期経営計画において、川崎汽船グループならではの技術・専門性を磨き上げ、お客さま固有のニーズに合致した付加価値向上へと転換・進化させる方針を掲げました。この方針を具体化する機能戦略の一つとして、当社はDXを推進しています。同年12月発表の「DX戦略2023」では、当社が重要と考える「5つの視点」で戦略を展開し、さらにそれぞれの戦略を「3つのステージ」に分けることで、着実なDX推進と競争力強化を図っています。



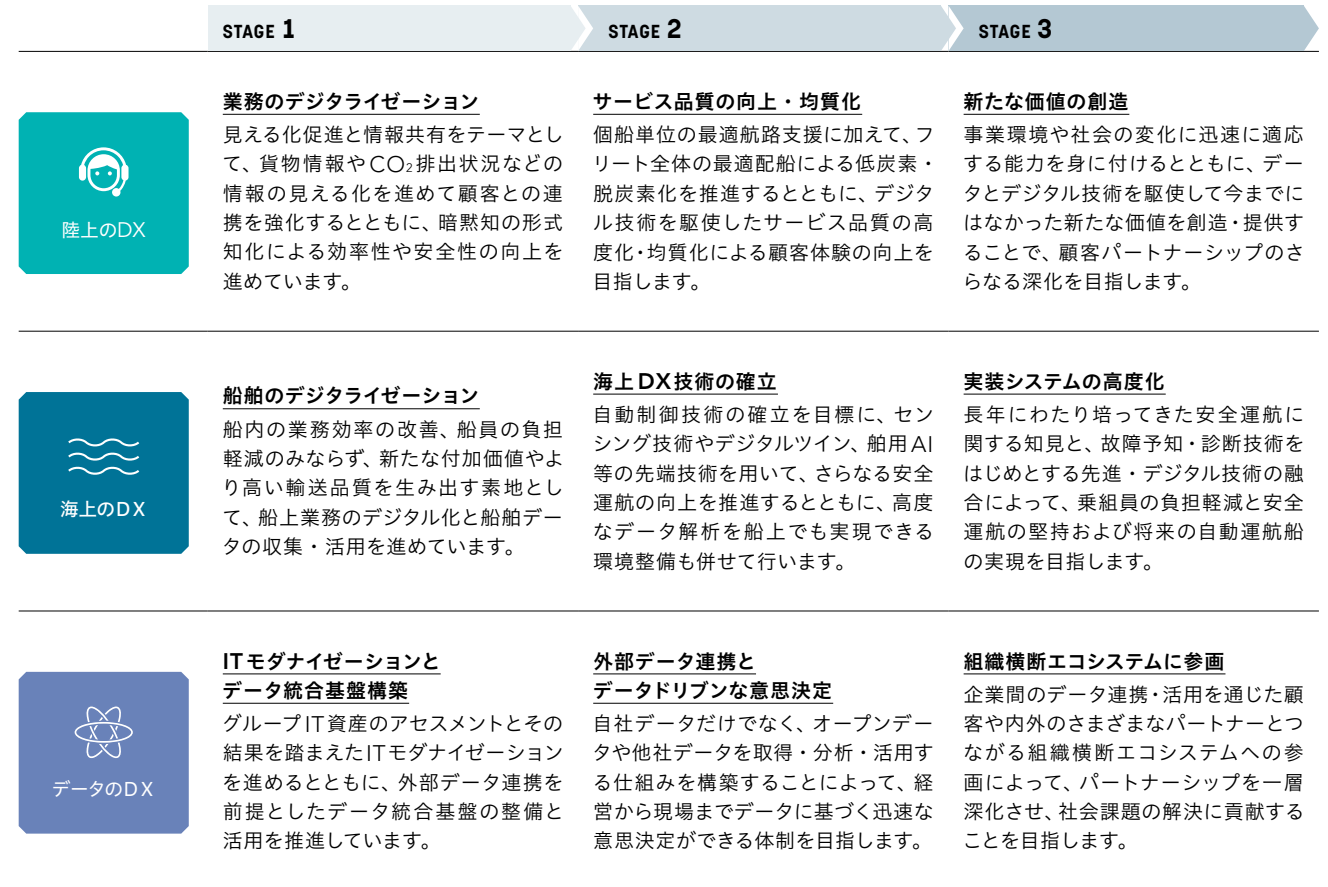
海運業の将来像とDX

COMMENT



尾崎 敏秀  
デジタルイノベーション戦略グループ長

海運は社会インフラを支える事業で、これまでは一般消費者の目に触れる機会は多くありませんでした。DXによりサプライチェーン全体のエコシステム化、海運業界のオープンイノベーション推進により、社会の表舞台に立つ機会が多くなると考えます。いつまでも縁の下に隠れているのではなく、積極的に他社・他業界との協働・共創を図っていく必要があります。また、船でモノを運ぶことにとどまらず、船や海洋のデータを利用した環境・安全への貢献、船舶・物流周辺領域を主としたデータ連携強化などにより、従来の海運の枠組みを超えた活動・ビジネスが増えていくのではないのでしょうか。当社は海運業を主軸としながらも、既存概念やこれまでの慣例、過去からのレガシーにとらわれない自由で柔軟、機敏で挑戦的な思考・行動によって、海運のビジネスはこうあるべき、ここまでが海運のビジネスエリアだといった考えを塗り替えていくことが強く求められるでしょう。DXはデジタル技術を使い変革を成し遂げることです。デジタル化がいくら進んでもそれらを使い生かすのは人ですから、DXによりこれまで以上に人の重要性が増すという面白い時代になると考えています。



人材のDX

当社DX戦略に基づき、必要なスキルと知識を明確化しこれらの習得を目指したDX教育プログラムを実施しています。具体的には最新技術・IT・セキュリティの知識を備えビジネス変革をリードする「牽引層」の拡充、データやデジタル技術を活用した企画の立案・推進能力を持つ「活用層」

100名の育成、そして全社員を対象としてデジタルツールを活用した課題解決ができる「利用層」の育成を進め、全体の底上げを図っています。この取り組みによりDXの浸透を推進し競争力の向上を目指します。

DXを支えるセキュリティ

当社では、2021年にセキュリティ対策に関するロードマップを作成し、継続的にサイバーセキュリティの強化を進めています。セキュリティ対策は、当社だけではなくグループ全体で推進することが肝要なため、グループ全体で責任と役割を明確にし、サイバーインシデントに的確に対応できる体制を築いています。これまでにPC、サーバーなどのエンドポイントや通信ネットワークのセキュリティ強化、多要素

認証、監視体制の導入について最新技術を取り入れた対策を導入しました。現在はサーバーのセキュリティリスク軽減措置などもグローバルに進めています。また、技術的対策に加え、セキュリティ教育・啓発活動を通じ、セキュリティファーストの文化を醸成し、安全・安心・安定、強靱なIT基盤の下でDXを推進していきます。



人材

## 人材マネジメントの全体像

当社では、事業の成長や変革をリードする力に加えて、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の確保・育成に取り組んでいます。各事業のポートフォリオ需要に応じた人材の

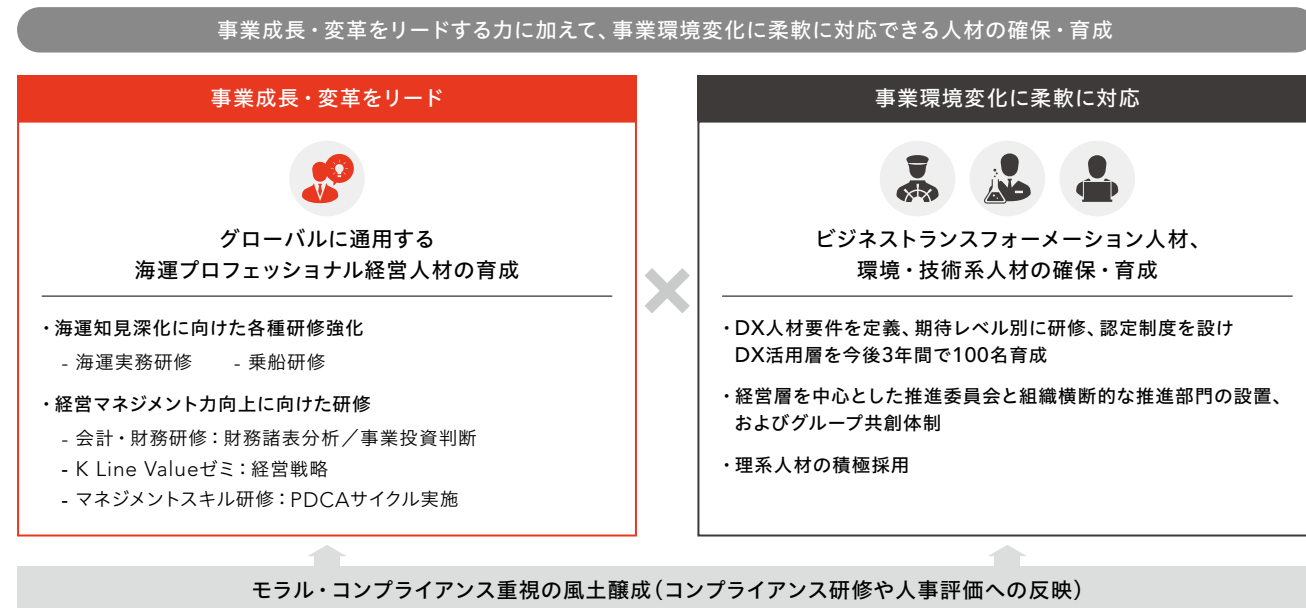
量的・質的な確保・育成を推し進めるとともに、多様な人材が活躍し、持てる能力を最大限に発揮できる労働環境の整備に努めています。



## 人材の確保・育成

「グローバルに信頼される“K” LINE」として、中期経営計画で定めた社会的価値と経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組んでいます。人材の確保では、新卒採用に加え通年でのキャリア採用を実施しており、確保した人材は「成長を牽引する役割」の3事業を中心とした配属に加え、事業基盤を支えるコーポレート部門にもバランス良く配置し

ています。人材の育成では、モラル・コンプライアンス重視の風土を大切にしながら、「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」として海運プロフェッショナル経営人材を育成する、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」としてビジネストラנסフォーメーション人材と環境・技術系人材を育成する、という二つの視点から取り組んでいます。



### 年間総研修時間(陸上、海上含む)

2020年度	20,577時間
2021年度	21,595時間
2022年度	35,146時間

### 総研修費用

2020年度	85百万円
2021年度	99百万円
2022年度	114百万円

## ダイバーシティ&インクルージョンの促進

### 陸上の取り組み

#### 考え方・方針

積極的なキャリア採用の実施に加え、新卒採用では、国籍、学歴、性別、職種(事務系・技術系)を問わず一括採用し、多様な価値観を持つ人材の確保に努めています。他にも、男性の育児参加の促進、女性の育児休業前／中／後でのサポー

ト体制強化、キャリア採用の通年化、海陸従業員の協業促進・強化、“K” LINE UNIVERSITYを通じた海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成・融合など、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)促進に向けて取り組んでいます。

#### 施策：ダイバーシティ

2026年度には、管理職における女性社員比率を15%とする目標を掲げています。ライフイベントを機に働き方の変化を余儀なくされる女性社員の自立的なキャリア継続を支援すべく、育児休業期間中の会社とのつながり維持、育児休暇から復職後の面談実施、仕事と育児の両立支援に対する社内理解促進のための管理職研修などを推進しています。

また、キャリア採用の通年化による多様な人材の確保にも取り組んでいます。入社後のキャリアパスの一例などを具体的に伝えるべく、入社希望者には個別事情や要望に応じて説明をし、キャリア入社人材の業務理解の促進と定着率の向上につなげています。キャリア採用における管理職比率は、在籍比率を超える18%を達成しています。

### 海上でのD&Iへの取り組み

#### 考え方・方針

常に時代に対応した海事人材政策を実施しており、その要である外航船員のD&Iには長い歴史と実績があります。性別や国籍、民族はもとより、文化や言語の違いを理解・尊重した採用を行っているほか、世界各地に船

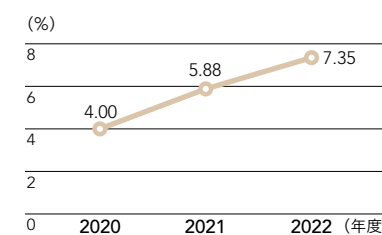
員教育拠点を設立し、優れた技術と能力を持つ船員を目指したキャリア形成を支援しています。今後も、船員の満足度とパフォーマンスの向上、そして、より良い信頼関係の構築を図っていきます。

#### 施策：ダイバーシティ

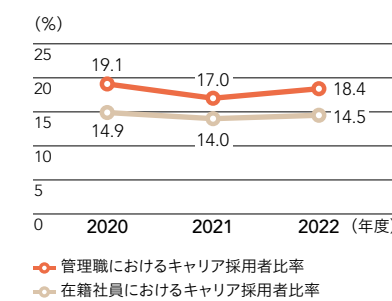
従業員の多様性の向上と安全な船舶の運航の実現を両立させるべく、多様な価値観を互いに尊重し合う環境づくりを推進しています。具体的には、さまざまな国籍の船

員が集うセミナーの開催、多言語対応の遠隔医療アドバイスサービスの採用、チームワーク醸成のためのリーダーシップ強化プログラムの提供などに取り組んでいます。

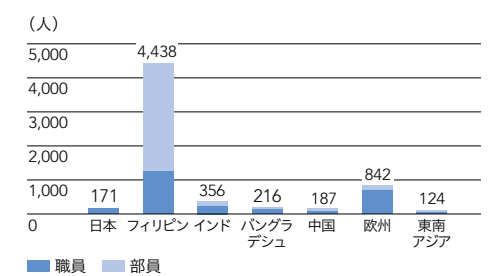
### 女性管理職比率



### キャリア採用者比率



### 国籍別乗組員数



人材

労働環境の整備・健康経営の促進

■ 考え方・方針

当社グループは、海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献することを企業理念に掲げ、事業活動を行っています。理念実現は、「安全で最適なサービスの提供」を前提に、事業に関わる個人が常に心身の健康を維持し、能力を最大限に発揮することが求められます。また、グループ全体で遵守する行動規範である「グループ企業行動憲章」に掲

げる「人権の尊重」では、「国の内外を問わず人権を尊重するとともに、グループ従業員の人格、個性および多様性を尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備向上を図り、ゆとりと豊かさを実現する」と謳っています。これらの実現に欠かせないモラル・コンプライアンスの遵守を研修や人事評価に組み込み、モラル・コンプライアンス重視の風土醸成に努めています。

🏠 労働環境の整備

施策：i) 育児休業

当社では従前より法令を上回る育児休業制度を設けています。また、男性の育児参加への機会促進のため、当社独自の最大10日間の育児休暇制度を導入しています。また、2022年の育児・介護休業法改正に伴い、各種制度の宣伝・周知を行い、男性育休取得率の向上を推進しています。

施策：ii) コンプライアンス(ハラスメント防止セミナー)

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの相談窓口を設け、相談方法について社内ポータルサイトやポスターなどで周知しているほか、プライバシーに最大限配慮しながら迅速に問題解決に当たる体制をとっています。また、当社従業員向けのハラスメント防止セミナーを毎年開催しています。

🏥 健康経営の促進

施策：iii) 身体的／精神的健康

過重労働防止対策を強化し、経営層と一体となって労働時間適正化に向けて取り組んでいます。管理職向けに過重労働と健康の関係についての研修を実施しているほか、部下の時間外労働が一定基準を超過すると自動的に所属上長に連絡が届くシステムを導入し、従業員の労働時間のタイムリーな把握に

努め、執行役員会に毎月報告することで経営層への状況の共有を行っています。また、年に一度のストレスチェック、役員向けメンタルヘルスセミナーの開催に加え、社外相談窓口としてEAP制度(Employee Assistance Program)を導入するなど、多方面から従業員の心身ケアをサポートしています。

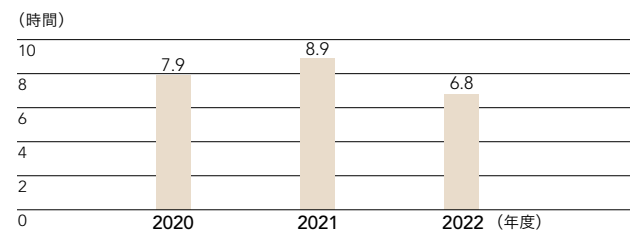
🏠 育児休業取得率(男性は育児目的休暇含む)

	男性	女性
2020年度	30.0%	85.7%
2021年度	31.4%	114.3%
2022年度	88.5%	84.6%

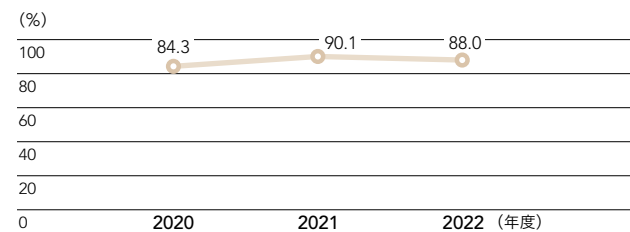
🏠 ハラスメント防止セミナー受講率

2020年度	86.7%
2021年度	— (全従業員を対象とせず、管理職限定で実施)
2022年度	87.3%

🏥 月間法定時間外労働



🏥 ストレスチェック受検率



COMMENTS

🗨️ 従業員の声

陸上従業員



K Line (China) Ltd.  
張 宏成

私は2016年に川崎汽船に入社し、船舶管理統括グループで2年間船舶管理関連の業務を経験した後、2018年に自動車船部門に異動し、自動車船の運航管理および営業を担当しました。2022年4月からK Line (China) Ltd.に出向し、現在は中国にて自動車船の営業、マーケティング業務を担当しています。船舶管理統括グループでは、

業務の遂行に船舶関連の専門知識が不可欠であったため、チームの先輩から定期的に各種船種の船体構造や船舶管理契約関連などの専門知識をOJT\*1で教えていただき、日々の業務を通じて幅広い知識を習得することができました。

入社年次が上がるにつれ、担当する業務の難易度も高くなり、より豊富な知識と経験が問われるようになったことから、海運に必要な基礎知識全般を習得できる海運実務研修を活用すると同時に、目標設定型問題解決研修など、社員の階層別に用意されている研修プログラムを通して、業界特有の知識のみならず、業務遂行に必要なロジカルシンキングの能力なども向上させることができました。

K Line (China) Ltd.に出向してからは、初めてマネージャーの仕事に任命されています。ローカルスタッフを巻き込んで業務を推進し、部下を指導、育成するスキルが求められますが、海外現地法人でもマネージャー研修を受けることが可能であるため、関連するノウハウを習得することができています。

近年、海運業界の低炭素・脱炭素化が推進される中、顧客の環境対応ニーズにも応えていけるよう、今後も社内外の研修を通して、関連する知識も身に付けていきたいと考えています。

\*1 On the Job Training

海上従業員



K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.  
松野 未沙

私は2008年に川崎汽船に入社後、ジュニアオフィサー\*2として乗船経験を積みました。2015年に初めて陸上勤務を経験した後、一等航海士としてLPG船とLNG船への乗船経験を経て、現在二度目の陸上勤務をしています。

ジュニアオフィサーとしての乗船期間に上位職の勉強の機会をいただき、一等航海士として乗船するための準備

を少しずつ進め、休暇中は各種研修を通じて海技の技術および知識の向上に努めることができました。また、乗船前の研修や乗船後の管理会社からの手厚いサポートは、心身ともに大きな支えとなりました。何よりも、日々の業務において、一緒に乗船している先輩方はもちろん、後輩からもサポートしてもらったことが、今の私の一番の力となっています。また、一等航海士として乗船するまでにLNG船やLPG船、油槽船、コンテナ船、自動車船など、さまざまな種類の船に乗船できたことも、今の私のキャリアアップにおける非常に大切な機会だったと思います。前回の陸上勤務では、海事人材グループで、外国人の確保・育成に関する業務や労務関連の業務を担当しました。船を運航す

る上で欠かせない外国人材の確保・育成に携われたことは、航海士として外国人乗組員とともに働く私にとって、有意義な経験であったと確信しています。2023年7月からはシンガポールに新設されたK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.に赴任し、船舶の安全・品質管理や新燃料、新技術に対応できる船員の確保、養成などの機能を担う会社の立ち上げと運営に携わっています。これまでの乗船経験と陸上勤務で培った知見を最大限に生かしつつ、自身のさらなるスキルアップを図り、次世代の船員の育成と当社の安全運航に貢献していきたいと思っています。

\*2 三等航海士、二等航海士



# コーポレートガバナンス

## 持続的成長と企業価値向上に向けて

### 取締役 (2023年6月23日現在)



#### 明珍 幸一

代表取締役社長

取締役在任年数：7年  
所有株式数：45,600株  
1961年3月生  
1984年 4月 当社入社  
2010年 1月 当社コンテナ船事業グループ長  
2011年 4月 当社執行役員  
2016年 4月 当社常務執行役員  
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員  
2018年 4月 当社代表取締役、専務執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役社長、社長執行役員 (現職)



#### 浅野 敦男

代表取締役

取締役在任年数：5年  
所有株式数：46,300株  
1961年2月生  
1983年 4月 当社入社  
2009年 10月 当社鉄鋼原料グループ長  
2010年 4月 当社執行役員、鉄鋼原料グループ長委嘱  
2012年 4月 当社執行役員  
2014年 4月 当社常務執行役員  
2018年 4月 当社専務執行役員  
2018年 6月 当社取締役、専務執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役、専務執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役、副社長執行役員 (現職)



#### 鳥山 幸夫

代表取締役

取締役在任年数：4年  
所有株式数：38,500株  
1959年11月生  
1983年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社港湾事業グループ長  
2011年 4月 当社執行役員、経理グループ長委嘱  
2011年 6月 当社取締役、執行役員、経理グループ長委嘱  
2012年 4月 当社取締役、執行役員  
2014年 4月 当社取締役、常務執行役員  
2016年 6月 当社常務執行役員  
2019年 4月 当社専務執行役員  
2019年 6月 当社代表取締役、専務執行役員 (現職)



#### 志賀 こず江

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：3年  
所有株式数：3,200株  
1948年11月生  
1967年 11月 日本航空株式会社入社  
1993年 4月 検事任官  
1998年 4月 第一東京弁護士会登録  
1999年 8月 志賀法律事務所開設  
2005年 10月 白石総合法律事務所パートナー (2018年12月退任)  
2010年 6月 株式会社新生銀行 (現株式会社SBI新生銀行) 社外監査役 (2018年6月退任)  
2015年 6月 リコーリース株式会社社外取締役 (2020年6月退任)  
2016年 6月 当社監査役 (2020年6月退任)  
2019年 1月 白石総合法律事務所 オフ・カウンセル (2022年6月退任)  
2020年 6月 当社取締役 (現職)  
2022年 7月 岡綜合法律事務所所属弁護士 (現職)



#### 小高 功嗣

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：—  
所有株式数：0株  
1958年5月生  
1987年 4月 佐藤・津田法律事務所入所 (1988年3月退任)  
1990年 8月 ゴールドマン・サックス証券会社入社  
1998年 11月 同社マネージング・ディレクター  
2006年 11月 同社パートナー (2008年11月退任)  
2009年 11月 西村あさひ法律事務所カウンセラー (2010年12月退任)  
2011年 1月 小高功嗣法律事務所代表弁護士 (現職)  
2012年 9月 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー (現職)  
2013年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役 (2018年6月退任)  
2016年 2月 LINE株式会社社外取締役 (2021年2月退任)  
2018年 3月 ケネディスク株式会社社外取締役 (2021年3月退任)  
2021年 3月 同社経営委員会委員 (現職)  
2022年 5月 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問 (現職)  
2023年 6月 当社取締役 (現職)



#### 牧 寛之

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：—  
所有株式数：0株  
1980年11月生  
2004年 8月 Melco Asset Management Limited 代表取締役 (2006年10月退任)  
2006年 11月 Melco Asset Management Pte. Ltd. 代表取締役 (2007年9月退任)  
2007年 10月 MAM PTE. LTD代表取締役 (2014年5月退任)  
2011年 6月 株式会社メルコホールディングス取締役  
2014年 6月 同社代表取締役社長 (現職)  
2018年 5月 株式会社パッファロー 代表取締役社長 (現職)  
2020年 5月 株式会社パッファロー・IT・ソリューションズ 代表取締役社長 (2023年5月退任)  
2020年 10月 メルコフィナンシャルホールディングス株式会社代表取締役社長 (2023年4月退任)  
2021年 5月 株式会社バイオス代表取締役社長 (2022年5月退任)  
2022年 5月 シマダヤ株式会社取締役 (現職)  
2022年 6月 株式会社セゾン情報システムズ社外取締役 (2023年6月退任)  
2023年 6月 当社取締役 (現職)



#### 針谷 雄彦

代表取締役

取締役在任年数：4年  
所有株式数：47,300株  
1960年7月生  
1983年 4月 当社入社  
2006年 6月 当社電力炭・製紙原料グループ長  
2011年 4月 当社執行役員、電力炭・製紙原料グループ長委嘱  
2012年 4月 当社執行役員  
2013年 4月 当社常務執行役員  
2019年 4月 当社専務執行役員  
2019年 6月 当社取締役、専務執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役、専務執行役員 (現職)



#### 山田 啓二

取締役 (筆頭独立社外)

取締役在任年数：4年  
所有株式数：300株  
1954年4月生  
1977年 4月 自治省 (現総務省) 入省  
1982年 7月 国税庁天草税務署長  
1983年 7月 和歌山県総務部地方課長  
1985年 9月 国際観光振興会総務部職員 サンプランシスコ観光宣伝事務所次長  
1989年 4月 高知県総務部財政課長  
1992年 1月 自治省行政局行政課理事官  
1992年 7月 内閣法制局参事官  
1997年 7月 国土庁 (現国土交通省) 土地局土地情報課長  
1999年 8月 京都府総務部長  
2001年 6月 京都府副知事  
2002年 4月 京都府知事 (2018年4月退任)  
2011年 4月 全国知事会会長 (2018年4月退任)  
2018年 4月 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授  
2019年 6月 当社取締役 (現職)  
2020年 3月 株式会社堀場製作所 社外監査役 (現職)  
2020年 4月 京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授  
2020年 11月 株式会社トーセ社外取締役 (現職)  
2021年 4月 学校法人京都産業大学理事、京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授 (現職)  
2021年 6月 日東薬品工業ホールディングス株式会社社外取締役 (現職)



#### 内田 龍平

取締役 (社外)

取締役在任年数：4年  
所有株式数：0株  
1977年10月生  
2002年 4月 三菱商事株式会社入社  
2009年 12月 株式会社産業革新機構入社 投資事業グループ ヴァイス・プレジデント  
2012年 12月 Effissimo Capital Management Pte Ltd入社 ディレクター (現職)  
2019年 6月 当社取締役 (現職)

### 取締役のスキルマトリックス

当社の取締役会は、グローバル社会の重要なインフラとして人々の豊かな暮らしを支えることをミッションとする当社の経営を適切に監督し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげる役割・責務を担います。

当社では、重要課題として整理したマテリアリティに基づいて取締役会に求められるスキル(知識・経験・能力等)を特定し、スキルの組み合わせ、多様性を考慮した取締役会の構成とすることで、取締役会の機能の発揮を図っています。

	専門性と経験							
	企業経営 経営戦略	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	人事・労務	安全・品質	環境・技術	グローバル	営業・ マーケティング
明珍 幸一	●	●		●	●	●	●	●
浅野 敦男	●			●	●	●	●	●
鳥山 幸夫	●	●	●	●	●		●	
針谷 雄彦	●				●	●	●	●
山田 啓二		●		●	●	●	●	
内田 龍平	●		●				●	
志賀 こず江		●		●			●	
小高 功嗣		●	●				●	
牧 寛之	●		●	●		●	●	●

# コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

## 監査役／執行役員 (2023年6月23日現在)

### 監査役



#### 荒井 邦彦

**常勤監査役**  
 監査役在任年数：4年  
 所有株式数：12,400株  
 1959年11月生  
 1982年 4月 当社入社  
 2001年 8月 “K” LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager  
 2012年 7月 当社北京駐在員(2012年12月駐在員事務所閉鎖)  
 KLINE (CHINA) LTD. 社長(2019年6月退任)  
 2014年 1月 “K” LINE (HONG KONG) LIMITED 社長(2019年1月退任)  
 2015年 4月 当社常務執行役員  
 2019年 4月 当社特任顧問  
 2019年 6月 当社監査役(現職)



#### 新井 真

**常勤監査役**  
 監査役在任年数：—  
 所有株式数：35,400株  
 1959年5月生  
 1983年 4月 当社入社  
 2010年 10月 当社IR・広報グループ長  
 2013年 7月 当社IR・広報グループ長兼法務グループ長  
 2013年 9月 当社法務グループ長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2018年 4月 当社常務執行役員  
 2020年 6月 当社取締役、常務執行役員  
 2022年 6月 当社常務執行役員  
 2023年 4月 当社特任顧問  
 2023年 6月 当社監査役(現職)



#### 原澤 敦美

**監査役(社外)**  
 監査役在任年数：4年  
 所有株式数：200株  
 1967年8月生  
 1992年 4月 日本航空株式会社入社(2004年3月退社)  
 2009年 12月 東京弁護士会登録ソナデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所(2014年6月退所)  
 2014年 6月 デジタルアーツ株式会社入社(2015年3月退社)  
 2015年 4月 山崎法律特許事務所入所(2016年10月退所)  
 2016年 11月 五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー(現職)  
 2018年 4月 ローソンバンク設立準備株式会社(現株式会社ローソン銀行)社外監査役(現職)  
 2019年 6月 当社監査役(現職)  
 2020年 6月 リコーリース株式会社社外取締役(現職)  
 2020年 9月 株式会社ギックス社外監査役(現職)



#### 久保 伸介

**監査役(社外)**  
 監査役在任年数：3年  
 所有株式数：1,600株  
 1956年3月生  
 1979年 4月 監査法人サンワ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
 1982年 3月 公認会計士登録  
 1998年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)代表社員  
 2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ退所  
 2017年 10月 久保伸介公認会計士事務所所長(現職)  
 2018年 1月 事業活性化アドバイザー株式会社代表取締役(2020年12月退任)  
 2018年 5月 共栄会計事務所代表パートナー(現職)  
 2018年 6月 日本航空株式会社社外監査役(現職)  
 2020年 6月 当社監査役(現職)

### 執行役員

**社長執行役員**  
**明珍 幸一**  
 CEO(チーフエグゼクティブオフィサー)  
**副社長執行役員**  
**浅野 敦男**  
 社長補佐、ドライバルク事業ユニット統括、バルクキャリア担当  
**専務執行役員**  
**鳥山 幸夫**  
 CFOユニット(経営企画・調査、財務、会計、税務)統括  
 CFO(チーフフィナンシャルオフィサー)  
**専務執行役員**  
**針谷 雄彦**  
 エネルギー資源輸送事業ユニット統括  
**専務執行役員**  
**綾 清隆**  
 船舶ユニット統括、CSO(チーフセーフティオフィサー)  
**専務執行役員**  
**小樽 慎吾**  
 総務・人事・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括  
**常務執行役員**  
**五十嵐 武宣**  
 製品輸送事業ユニット(自動車船)統括

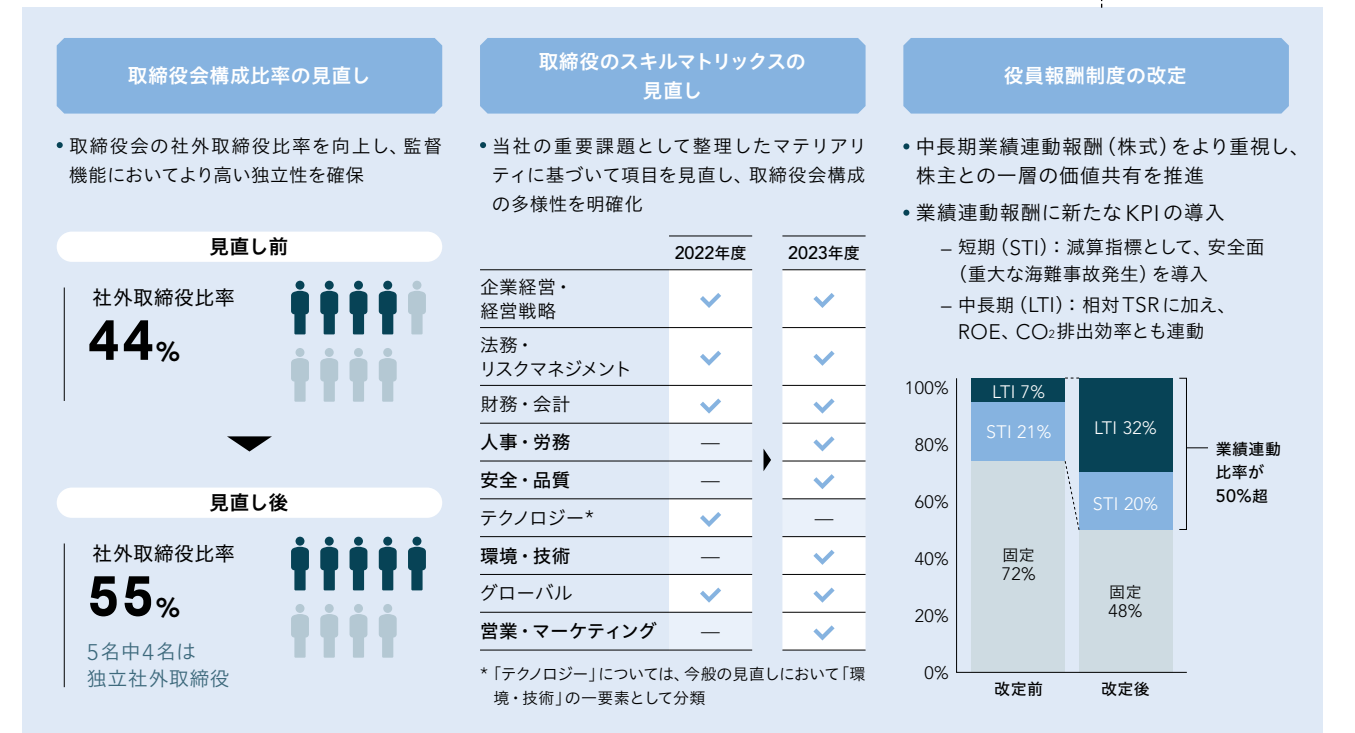
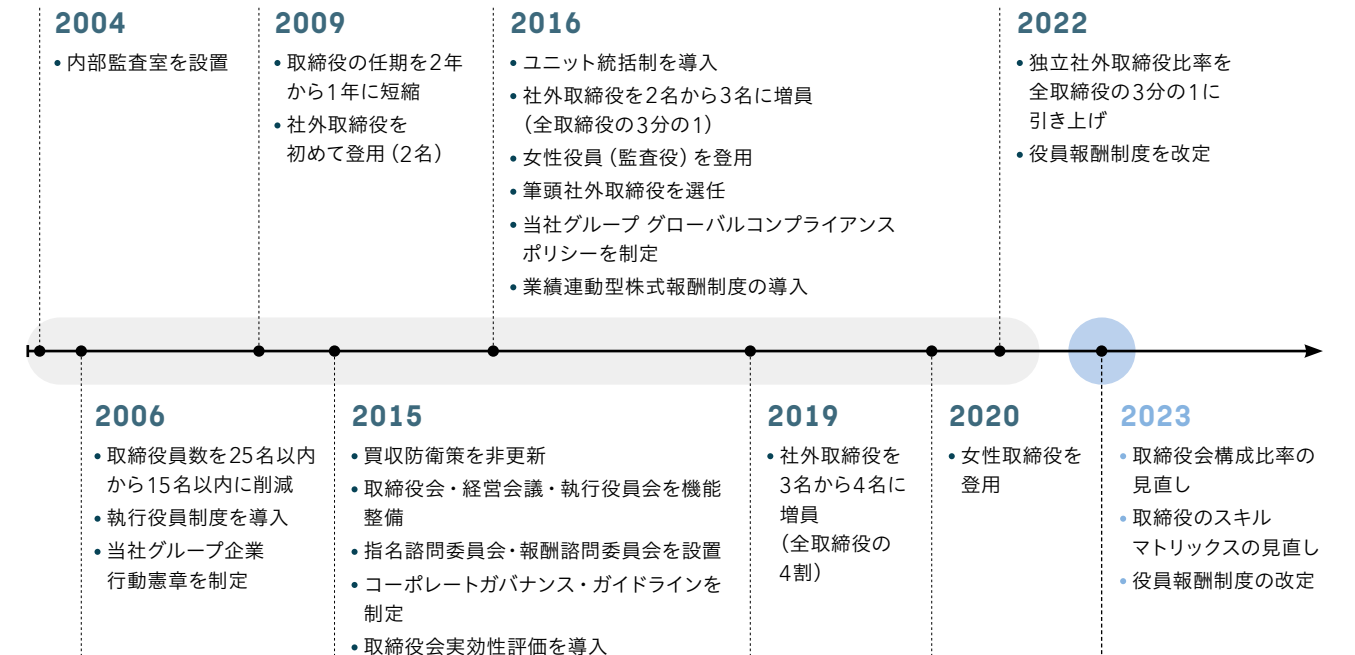
**常務執行役員**  
**山鹿 徳昌**  
 サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報ユニット統括、経営企画・調査担当  
**常務執行役員**  
**久保 敬二**  
 製品輸送事業ユニット(物流・港湾・近海内航・関連事業)統括、コンテナ船事業ユニット統括  
**常務執行役員**  
**岩下方誠**  
 先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括、デジタルイノベーション戦略ユニット統括、電力・海洋事業担当  
**常務執行役員**  
**田口 雅俊**  
 鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業・ドライバルク企画調整担当  
**常務執行役員**  
**金森 聡**  
 LNG・カーボンニュートラル推進担当  
**常務執行役員**  
**藤丸 明寛**  
 シンガポール駐在(K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD. 社長)  
**常務執行役員**  
**芥川 裕**  
 財務・会計・税務担当

**執行役員**  
**中山 久**  
 油槽船・燃料担当  
**執行役員**  
**佐藤 文芳**  
 総務・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括担当、内部監査担当補佐、CCO(チーフコンプライアンスオフィサー)  
**執行役員**  
**内田 洋**  
 デジタルイノベーション戦略担当、CIO(チーフインフォメーションオフィサー)  
**執行役員**  
**亀山 真吾**  
 先進技術担当、先進技術グループ長委嘱、船舶ユニット技術サポート  
**執行役員**  
**池田 真吾**  
 造船技術・GHG削減戦略担当、造船技術グループ長・GHG削減戦略グループ長委嘱  
**執行役員**  
**玉置 伸哉**  
 人事担当、人事グループ長委嘱  
**執行役員**  
**杉本 治彦**  
 自動車船営業・自動車船事業・自動車船安全輸送担当

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、企業の社会的責任を果たし、株主などステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫

理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していきます。





## コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

### ▶ 社外役員の選任

当社では、外部視点を活用して中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。社外取締役については、業務執行のモニタリングに資することのできる広く深い経験と知見とを有し、かつ人格に優れ、法令および社会規範を遵守する意識の高い人材であることに加え、以下の役割、責務を遂行し得る者としています。

- 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点からの助言を行うこと。
- 取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督すること。
- 経営陣・支配株主等から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること。
- 独立社外取締役については、経営陣のパフォーマンスを随時評価し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のメンバーとして経営陣の指名、報酬について意見を表明すること。

### ▶ 社外役員の選任理由

	氏名	選任理由および期待される役割の概要
社外取締役	山田 啓二	長年にわたり行政の長として培ってきた幅広い経験・人脈と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。取締役会における積極的な発言や、報酬諮問委員会委員長および指名諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	内田 龍平	企業価値向上の取り組みに関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。同氏に当社株主の視点から取締役として積極的に発言し当社経営および業務遂行の適切な監督等の役割を果たしていただくことは、一般株主の利益にもつながり当社グループのコーポレートガバナンス向上に貢献するものと判断でき、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	志賀 こそ江	弁護士としての専門的な知識・経験を有し、複数の上場企業の社外取締役、社外監査役を経て2016年6月に当社社外監査役に、また2020年6月に当社社外取締役選任。取締役会における積極的な発言や、指名諮問委員会委員長および報酬諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たすなど、豊富な経験と幅広い視点で職務を適切に遂行しており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	小高 功嗣	弁護士業に加え、不動産、証券、投資銀行、ITなど幅広い分野の企業で取締役等を経て2023年6月に当社社外取締役として選任。法務・財務・会計領域での豊富な経験と投資やIRも含めた幅広い知見を生かして取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。
	牧 寛之	IT関連事業・食品事業を柱とする株式会社メルコホールディングスの代表取締役社長ならびに傘下企業群の代表取締役社長および取締役を務めており、豊富なグループ経営に関する経験および知見を当社の経営に生かしていただくため、2023年6月に当社社外取締役として選任。経営者としての豊富な経験やIT・デジタル領域での幅広い知見を生かして、取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。
	氏名	選任理由
社外監査役	原澤 敦美	弁護士としての専門的な知識・経験に加え、日本航空株式会社が在籍時には整備士として安全運航に貢献するなど、運輸業に係る知識・経験も有しており、当社役員構成の多様性向上に資するとともに、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。
	久保 伸介	公認会計士として、国内外の監査法人事務所での勤務を通じて得た監査、未上場会社の株式上場支援および企業再生・M&Aに関連する多彩な業務経験・知識を有しており、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。

### ▶ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置

当社は取締役会の機能を高めるため任意の諮問委員会として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。

いずれの諮問委員会も、独立社外取締役全員と取締役会長（現在欠員）および社長執行役員で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の互選により選出されています。

### ▶ 諮問委員会の構成（2023年7月現在）

指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
委員長	志賀 こそ江	委員長	山田 啓二
構成員	山田 啓二、小高 功嗣、 牧 寛之、明珍 幸一	構成員	志賀 こそ江、小高 功嗣、 牧 寛之、明珍 幸一

### ▶ 取締役会／監査役会／諮問委員会の開催回数と出席回数

出席回数／開催回数(2022年度)

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
明珍 幸一	19/19	—	14/14	9/9
浅野 敦男	19/19	—	—	—
鳥山 幸夫	19/19	—	—	—
針谷 雄彦	19/19	—	—	—
園部 恭也	19/19	—	—	—
山田 啓二	19/19	—	14/14	9/9
内田 龍平	19/19	—	—	—
志賀 こそ江	19/19	—	13/14	8/9
亀岡 剛	18/19	—	14/14	9/9
新井 真*	6/6	—	—	—
荒井 邦彦	19/19	15/15	—	—
芥川 裕	19/19	15/15	—	—
原澤 敦美	19/19	15/15	—	—
久保 伸介	18/19	15/15	—	—

\* 2022年6月退任

### ▶ 役員報酬制度

当社では、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議し取締役会に答申を行い、取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。取締役の報酬等は、①月齢報酬(金銭)と②短期業績連動報酬(金銭)に加え、③中長期業績連動報酬(株式)から構成されています。中長期業績連動報酬(株式)は、株主とより一層の価値共有を

図るとともに、役員の中長期的な企業価値向上を目指すインセンティブ性を強め、より効果的に機能させるため、当社株主総利回り(TSR=Total Shareholders Return)等に連動させたものとしています。報酬制度の概要は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	報酬の性格	決定方法	報酬限度額
取締役	① 月例報酬(金銭)	固定報酬	役位に基づいて決定	年額800百万円以内 (うち社外取締役は111百万円)
	② 短期業績連動報酬(金銭)*1	変動報酬	単年度の連結業績および個人業績評価に連動。重大事故発生時には減算指標を適用。	
	③ 中長期業績連動報酬(株式)*1		中長期の当社株主総利回り(TSR*2)、ROE指標、ESG指標(CO <sub>2</sub> 排出効率改善)に連動*3。 *2 TSR=一定期間における当社株価上昇率+一定期間における配当率(配当合計額÷当初株価) *3 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5	
監査役	月額報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	月額120百万円以内

\*1 業務執行取締役に限る。

### ▶ 役員向けトレーニング

受講役員	実施時期	内容
新任役員	就任後3ヶ月以内	会社法や金融商品取引法に係る法的責任に関するセミナーなどを受講
全役員	毎年	競争法・インサイダー取引規制・反贈収賄等のコンプライアンスに関する研修を実施
社外取締役・社外監査役	就任時	当社グループの事業、財務、組織の状況、経営状況、経営環境および経営課題について、所管部署または担当執行役員から説明

## コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

### ▶ 監査役監査の状況

監査役は、取締役会、執行役員会その他の重要な会議に出席し、経営の意思決定プロセスの適正性や妥当性を検証するほか、代表取締役、社外取締役、会計監査人、内部監査部門等との定期的な会合、ユニット統括執行役員等からのヒアリング、重要書類の閲覧等を通して、業務執行状況および財産状況に係る情報の収集ならびに調査を行うと

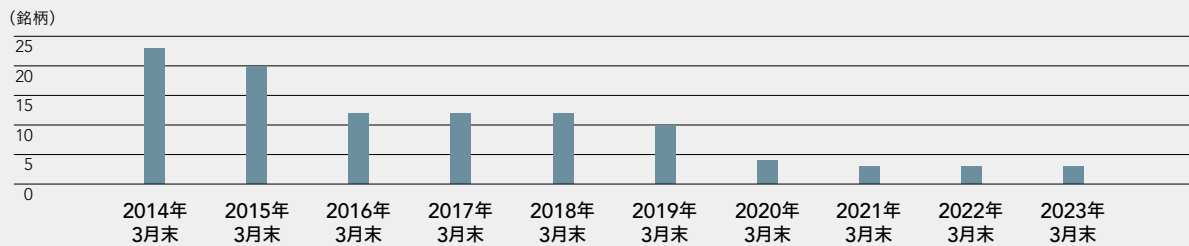
もに、会社法に基づく企業集団における内部統制システムの構築および運用状況、ならびに会計監査人の監査を監視、検証しています。

なお、社外監査役は、中立的な立場から客観的に監査を行い、自らの知見に基づき、会議および会合において、適宜、意見を述べるなどしています。

### 政策保有株式に関する方針

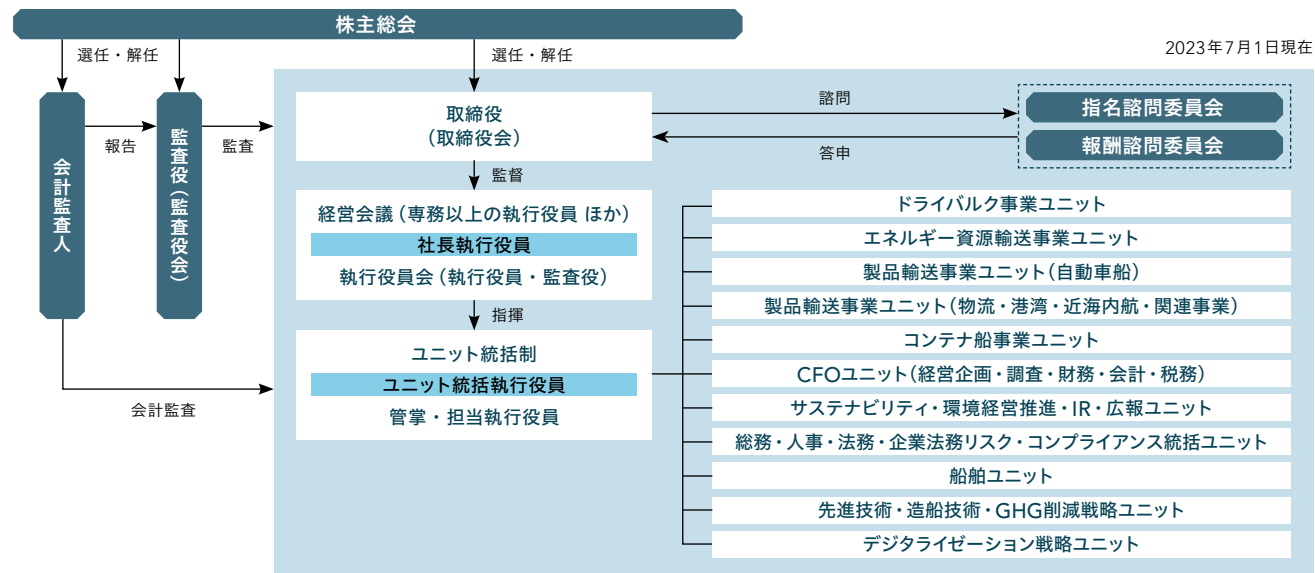
当社ではコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づいて、取締役会が少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式各銘柄について、保有目的や経済合理性等を具体的に精査して保有の適否を検証しています。経済合理性の検証では、当該年度中に株式から得られたリターンが当社資本コストを下回る場合には、売却を検討することとしています。当社では政策保有株式の縮減を進め、2023年3月末時点での上場株式銘柄数は3銘柄となっています。

#### 政策保有株式の保有状況の推移



### ▶ コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会および監査役会がコーポレートガバナンス体制の構築・運営および監視を担うとともに、委員会やその他の機関を通じて体制の充実に取り組んでいます。



### ▶ 取締役会の実効性評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンスが有効に機能することが必須であるとの考えから、毎年取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を適時・適切に開示しています。

#### 2021年度評価で挙げられた課題の進捗

- 経営計画の進捗状況のフォローアップ  
評価は前年度より改善しました。2022年度中期経営計画に沿ってテーマを絞った取締役会の運営がより重要になるとの指摘もあり、計画の達成に向けフォローアップを継続します。
- 中長期的な資本政策に関する議論  
2022年度中期経営計画の策定・実行を進める中で、資本政策について議論を深めることができたとの評価がありました。引き続き議論が必要な課題であると認識しています。
- グループガバナンスの強化  
特にコンテナ船事業統合会社 (Ocean Network Express社) のモニタリングとガバナンス強化の重要性が改めて認識され議論されました。
- 株主との建設的な対話  
評点は前回を大幅に上回り、株主・投資家との対話で得られたさまざまな意見や見解は取締役会で定期的に共有され、資本政策などにおいてもそれらを踏まえた施策が心掛けられているという評価がありました。
- サクセッションプラン策定プロセスの明確化  
指名諮問委員会によって十分な審議が行われているという評価がなされました。

#### 2022年度の実効性評価

- 評価の方法と内容  
2022年度の実効性評価については、全取締役・監査役を対象としたアンケートの結果を基に取締役会で討議し、自己評価を行いました。
- 取締役会の実効性に関する自己分析・評価結果の概要  
全体的な評点は前年度から上がり、取締役会は概ね実効的に機能していると評価します。以下の点では、特に評点もしくは前年度からの改善度合いが高く、取締役会の機能発揮につながっていると考えます。
  - 十分な審議時間と自由闊達で建設的な議論
  - 前年度の実効性評価課題を踏まえた議論と課題の改善
  - グループ全体の潜在的リスクと対処方法、危機管理体制等についての議論
  - 経営計画の進捗状況のフォローアップ
  - 株主・投資家との建設的な対話および取締役会へのフィードバック
  - 中長期的な企業価値最大化を動機付ける業績連動報酬の議論・設定
  - 指名諮問委員会によるサクセッションプラン、選定基準策定に向けた十分な審議

一方で、データやデジタル技術の活用などの項目においては議論を深める余地があることが認識されました。これらの点は今後の取り組み課題として明記し、ガバナンスのさらなる向上を図ります。

#### 評価結果を踏まえた今後の対応

より実効性の高い取締役会の実現に向けて、以下に取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていきます。

- 経営計画の進捗状況のフォローアップ (継続課題)
- データとデジタル技術を用いた価値の創出
- 中長期的な資本政策に関する検討 (継続課題)
- グループガバナンスの強化 (継続課題)



## コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

### 社外取締役からのメッセージ

当社では、外部視点を活用して、中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。現在在籍する社外取締役から、右記のテーマについて率直な考えを語っていただきました。



社外取締役  
山田 啓二

#### A1.

中計については5年の計画の初年度を経過したばかりであり、本当の評価はこれからだと思いますが、明確な目標が定まり、過去の遅れを取り戻すための保守的なものではなく、未来志向の成長戦略を描いたものなので、将来を担う若手の皆さんが中心になって積極的に計画の実践に当たっていただきたいと考えます。管理部門を中心に計画のPDCAサイクルを回していくことになりませんが、現場ではOODAループ(Observe、Orient、Decide、Act)すなわち観察、状況

判断、決定、実行という、社会環境の急速な変化に柔軟かつ迅速に対応できる現場感覚がますます重要になってきています。この二つのループの調和をうまく取りながら、計画実行に向けて邁進してもらいたいと考えます。

#### A2.

計画の前提である社会環境の変化のスピードは想像以上の部分もあり、今回見直したマテリアリティに対する進捗も、思惑どおり進まないことも想定され、常にモニターする必要があります。人材の面では、急速な少子高齢化は確実かつ迅速に社会インフラの前提に影響を与えていきます。女性の活用についても、女性の就業率は頭打ちのところもあり、今までの登用のスピードでは、もはや競争力を維持できない可能性があります。DXも、中計策定時には話題に

なっていなかった生成AIが生活に劇的な変化をもたらしています。環境技術の変化のスピードも想像を超えたものになるかもしれません、観察と状況判断を常に心掛け、重要課題の見直しをかけていってもらいたいと思います。

#### A3.

中計はあくまで計画であり、単に計画を表面上遵守していくのではなく、当社が中計で掲げている「信頼されるパートナー」とは何かを各部署が常に追い求めることが重要であり、状況に合わせて適宜計画の中身を見直し、モニターすることで、中計自体が時流に取り残されるリスクを回避することができると考えます。社外取締役という立場は、たとえ一度採択された計画でも、その陳腐化を指摘することにあると考えており、その点はご理解いただきたいと思います。



社外取締役  
内田 龍平

#### A1.

近年、コンテナ船事業の追い風に加え、これまでの自営事業の経営努力が成果を上げ、業績は改善しています。また、現在中計に掲げた戦略的取り組みも着実に進められており、今後効果の発現が期待されます。成長を牽引する3つの事業分野への経営資源の集中や脱炭素対応における顧客との連携強化、資本規律を意識した株主還元などの方針が評価され、同業他社を上回る株価上昇に寄与していると考えます。

引き続き戦略的取り組みを効果的に進めるとともに、最適資本構成を早期に実現することで、持続的な企業価値向上とさらなる株主価値向上につながることを期待しています。

#### A2.

グローバルに信頼される企業であるために、社会課題やステークホルダーにとって重要な課題の解決に取り組むことは必要であり、企業価値向上の観点からも、経営基盤や事業収益へ大きく影響を及ぼし得る課題に対処することや、これら課題を成長機会につなげていくことは不可欠と考えます。

株主の代表である社外取締役としては、当社の取り組みに関して、環境や社会への貢献という観点だけでなく、過大な事業リスクを取ることなく事業収益に貢献できるかといった経済的な観点からも定量的に検証していくことが重要と考えます。

#### A3.

海運会社のこれまでの傾向として、業績が改善し手元資金が潤沢になると、高値での新造船発注やM&A、非専門分野への過剰な投資を行い、その後、それらの投資が負の遺産となり、多額の損失を計上しているように思います。現在海運各社は近年の好業績もあり、豊富な資金と旺盛な投資意欲を有しているように見受けられ、これまで同様の過剰投資に伴うリスクにさらされつつあります。

企業価値向上のために投資は不可欠ですが、規律ある投資を実現させることや、船舶需給や技術革新等を見据えた適切な判断を行うことが重要と考えます。

#### Q1.

2022年度中期経営計画(中計)の初年度の進捗(戦略的取り組みの内容とスピード)をどのように評価されているかお聞かせください。

#### Q2.

当社は2022年度に、「経営基盤」「安全・品質」「環境・技術」「デジタルイノベーション推進」「人材」の5分野から、計12項目のマテリアリティ(サステナビリティの重要課題)を改めて特定しました。今後当社がマテリアリティに取り組んでいく上で、期待することや留意すべきことについてご意見をお聞かせください。

#### Q3.

中計期間の事業環境を見通し、特にどのようなリスクに注視すべきとお考えかお聞かせください。

#### Q4.

社外取締役ご就任に当たっての抱負をお聞かせください。



社外取締役  
志賀 こそ江

#### A1.

決算説明会で中計の進捗状況が公表されていますが、私自身も、取り組みの内容およびスピード感の両者ともに十分評価し得るものだと思います。確かに事業環境は引き続き不透明であり、個々の数値目標などについては、多少の変動はやむを得ないので、このあたりは長い目で見ていかなくてはならないと考えています。何より重要なのは、中計達成のために、社員一丸となって課題達成に取り組むことであり、今回は、

その姿勢がより一層見て取れることを頼もしく思っています。

#### A2.

5つの分野は、いずれの企業でも重要課題として取り上げられるべき課題であり、当社としては他社よりさらに一歩先んじた形での取り組みをしていただきたいと思います。特に人材の分野では、企業の歴史的背景や海運業の特性などに応じた取り組みが重要と考えますが、当社では、本格的な女性総合職の採用開始からまだ20年程度ということもあり、女性の管理職への登用もこれから本格化していく段階であることは否めない事実です。ぜひこれを好機として、形式的な数値目標達成にとどまることなく、当社にとってどれだけの効果を生むかという視点に立って、積極的な取り組みをしてほしいと願っています。

#### A3.

直近の世界情勢を振り返ってみても、想定を超える事業環境の変化が起きました。コロナによるパンデミック、ロシア・ウクライナ情勢、そして一層拍車の掛かる地球温暖化は現代社会を生きてきたわれわれの常識や想像を遥かに超える事態でありました。それゆえ対処すべき方法の選択・決定の際には、これまでの経験値のみに依存するだけでは明解な回答が出ないことははっきりしています。今後も、このような想定し難い環境の変化が起こり得ることは十分予想され、企業としては、揺るぎない経営基盤を確立し、確かな情報収集力と柔軟な思考力を日々怠りなく培っていくという地道な努力が必要だと思えます。



社外取締役  
小高 功嗣

#### A4.

私は渉外弁護士としてキャリアをスタートし、その後投資銀行における資金調達、M&Aのアドバイスをを経て、現在はプライベート・エクイティ業界において企業投資に携わっています。これらの業務に共通するテーマは企業価値の向上であり、事業環境の変化が激しく業績がシクリカルになりやすい当社の株主価値を中長期的にいかに向き上げるべきかを、これまでに培ってきた知見を生かして考えていきたいと思っています。社外取締役には、日常の業務執行に当たる経営陣の監視と、戦略策定への貢献という二つの基本的要素が付託されていると理解しており、加えて財務情報の正確性や、財務管理・リスク管理体制の健全性を、常に株主視点でモニターしていく所存です。また、IRにおいて経営陣から発信されるメッセージを資本市場に伝えていく橋渡しとして、コミュニケーションにも積極的に関わっていく所存です。



社外取締役  
牧 寛之

#### A4.

当社は、海運というグローバルなライフラインを担う企業として発展してきました。一方、私が代表取締役を務めている会社は、無線ネットワーク製品とサービスをコア事業として展開しています。両社の共通点は、「なくては当たり前の生活ができない領域」に関わる企業としてお客さまに付加価値を提供していることで、事業領域は異なるものの、共通の社会的使命感を強く感じています。

この安心な暮らしを支える企業としての存在意義を念頭に、私のこれまでの企業経営を通じて培った経験と知見を生かすことで社外取締役としての役割を果たし、株主をはじめとする理念を共有するすべてのステークホルダーのため、当社の持続的な成長と長期的な株主価値向上に向けて貢献したいと考えています。

# リスクマネジメント

## ▶ リスクマネジメント体制

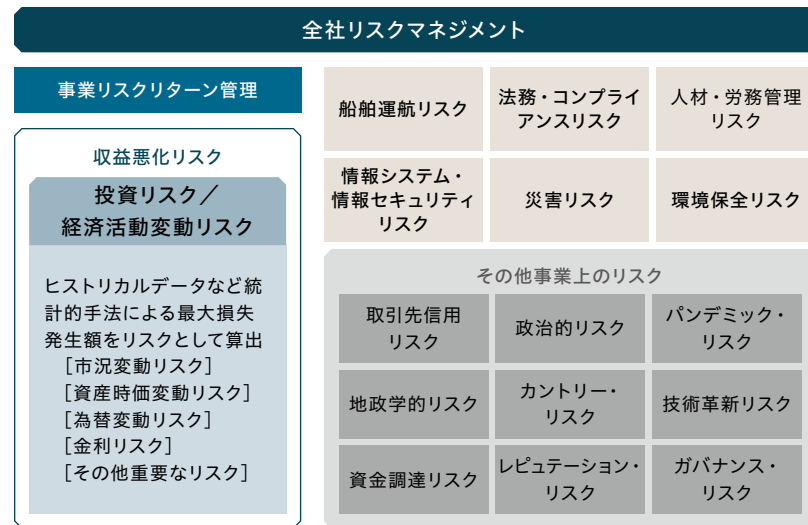
当社グループが大事にする価値観に基づいてリスクマネジメント体制を整備しています。経営上のさまざまなリスクを認識し、それに備え、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たせるよう、危機・リスク管理体制を構築しています。

法務コンプライアンスや人材労務管理といった企業の抱える一般的なリスクに加えて、お客さまの貨物を安全・安心に運ぶための船舶の運航に際する安全面、さらに当社事業は世界経済の影響にさらされることから、さまざまな市場変動など事業上のリスクにも備えます。

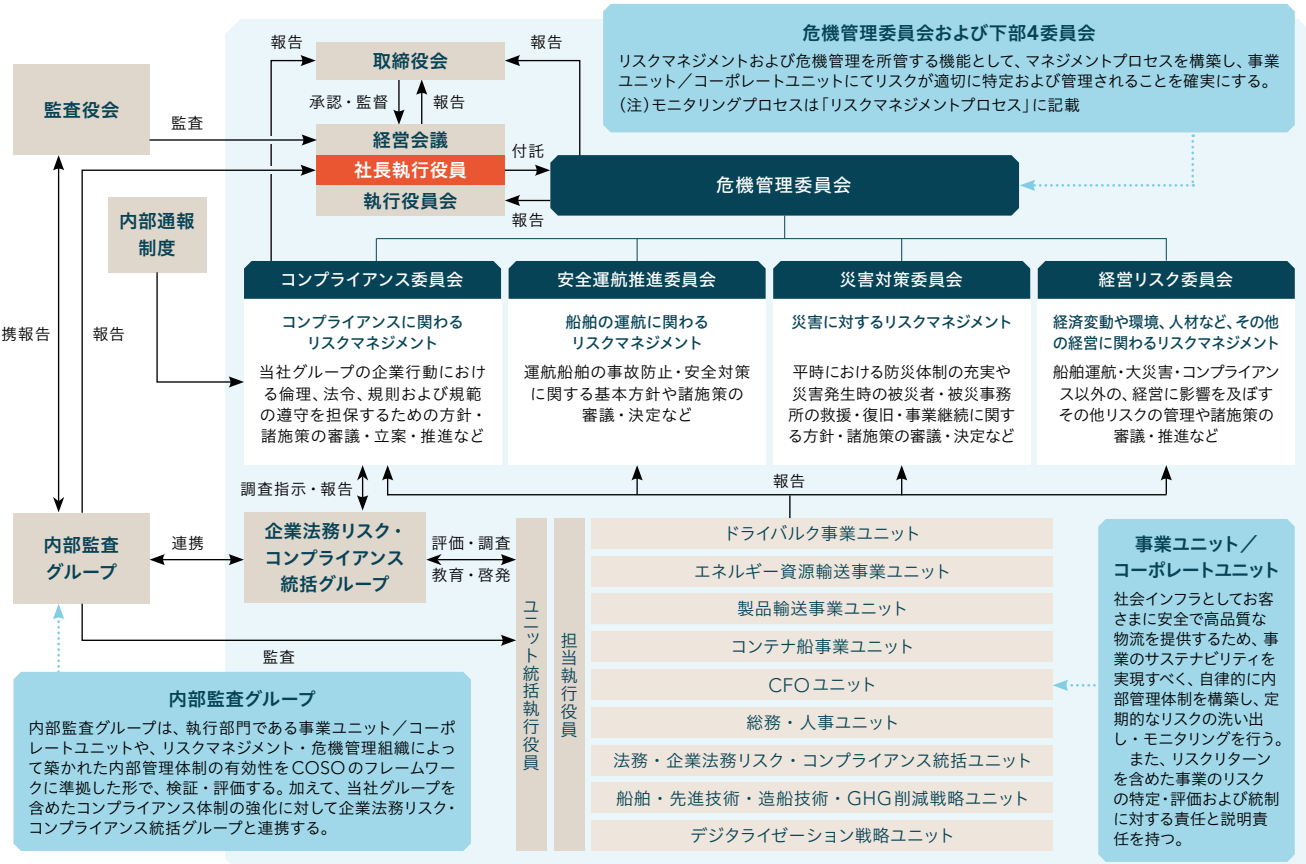
### 事業リスクリターン管理

想定最大損失額を連結自己資本の範囲内にコントロールし、適正な投資規模による「安定性」と「成長性」を両立させます。事業リスク量(=想定最大損失額)は、事業特性を踏まえながら、統計的手法を用いて計測します。

事業におけるリスクは多種多様です。事業リスクリターン管理は、自己資本毀損に至る「損失発生リスク」を対象としています。事業リスクリターン管理対象外の事業におけるリスクは、各事業ユニットがコントロールの上、全社管理は危機管理委員会およびその下部組織でマネジメントする社内体制を取っています。



### リスクマネジメント体制図



当社グループが認識する主要なリスクを、船舶運航に伴うリスク、コンプライアンスに関わるリスク、災害リスク、その他の経営に関わるリスクの4つに分類し、それぞれ対応する委員会を設けているほか、これらの4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を掌握・推進する組織として、危機管理委員会を設置しています。社長執行役員がこれらすべての委員会の委員長を務め、平時においても四半期ごとに委員会を開催し、リスクマネジメントの強化を図っています。また、

毎年11月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスの重要性を周知徹底しています。

組織全体で効果的なリスクマネジメントの文化を促進・強化するために、階層ごとに定められた行動規範にはリスクマネジメントの項目があり、その基準が反映されるように人事評価制度が作られています。この人事評価は給与や昇進にも影響します。シニア・エグゼクティブは、リスクマネジメントに関する全社的な取り組みの実施に責任を負います。

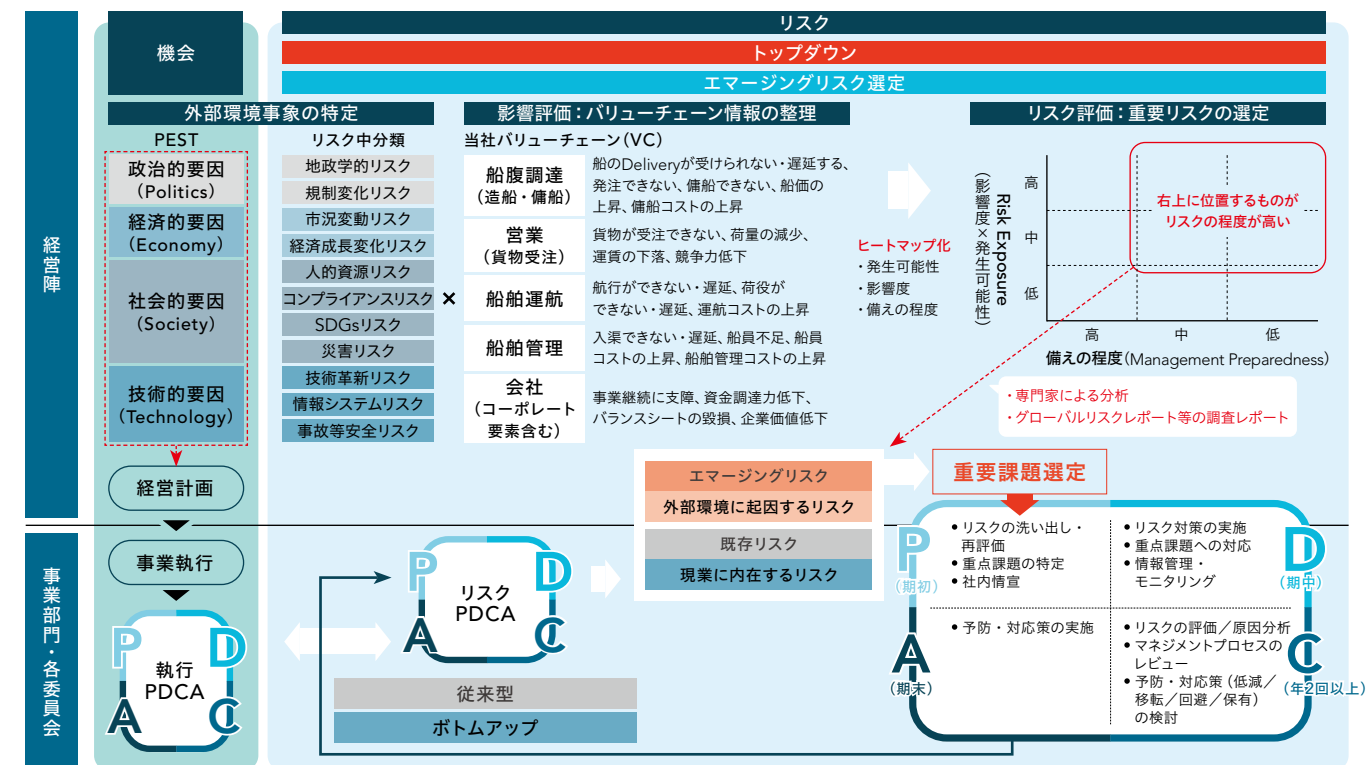
## ▶ リスクマネジメントプロセス

当社グループにおけるリスク管理を徹底すべく、グループ全体に関わるリスクを特定し、情報管理・モニタリングを行いながら、リスク対応に取り組んでいます。各リスクの管理は、期末にリスクの再評価や網羅的なリスクの洗い出し・特定を行い、管理体制の有効性や主要リスクから重点取り組み課題を定めた上で、各委員会において定期的にレビューを行い、再評価、対策の実施を行うPDCA体制としています。このPDCAでは、各委員会がボトムアップでリスクの再評価や洗い出し・特定を行う手法と、まだ顕在化していないものの重要性が高まっているエマージングリスクのようなメガトレンドの変化をトップダウンで評価する手法とで、重層的に対応しています。メガトレンドの変化は、リスクのみならず機会となるため、次年度の事業戦略立案時に行うPEST分析

を軸として、メガトレンド認識を的確に事業戦略に生かす側面と、最新のリスクトレンドの変化を評価し対応する側面とで、リスクと機会の双方を漏らすことなく取り組んでいます。

具体的には、PESTの要素を当社各事業のバリューチェーンに掛け合わせることでリスクシナリオを想定。経営陣により発生可能性/影響度/備えの状況を整理の上、ヒートマップを作成。さらに専門家による分析や調査レポート等の外部知見も得ながら、注視すべき課題を特定し、ボトムアップ式のリスク特定と合わせて重要課題を選定します。

また、PDCAサイクルの過程でリスクマネジメントに対する情宣を行っています。リスク対策や期初に特定した重点課題への取り組み状況を、取締役会や執行役員会を通じて社内に周知しています。

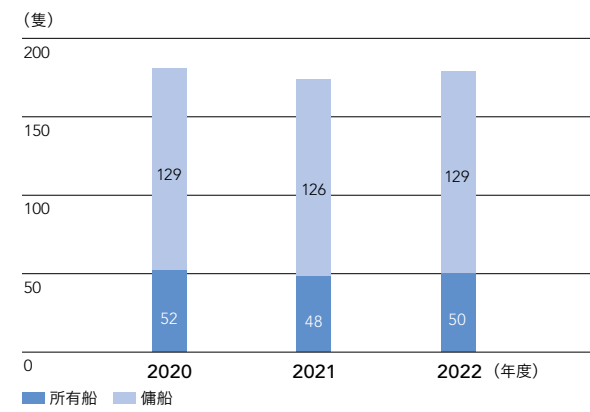




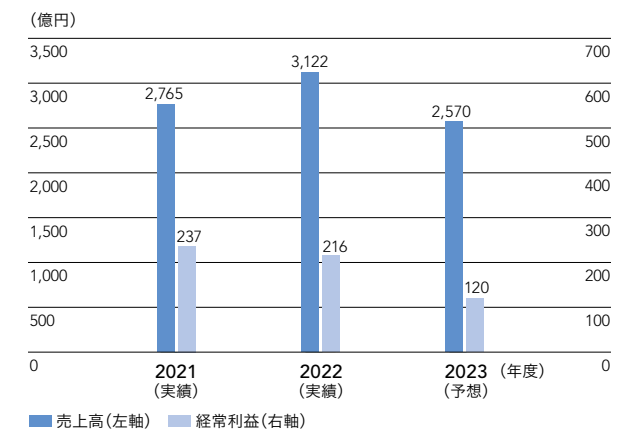
# At a Glance

セグメント	事業	事業概要
ドライバルク	鉄鋼原料事業/ バルクキャリア事業	鉄鋼原料、鉄鋼製品(鋼材)、製紙原料、穀物、石炭などの梱包しない大量の乾貨物をばら積み(バルク)輸送する事業です。日本向けの輸送に加え、韓国、中国、インドや中東のほか、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開しています。ドライバルク事業ユニットでは風力利用やバイオ・LNG・メタノール・アンモニア燃料など低炭素・脱炭素化に挑戦しています。
	油槽船事業/ 燃料事業	原油やLPGなど、石油関連の海上輸送を行っています。1935年に初の大型タンカー、1974年に初のLPG輸送船、2023年はLPG/重油の二元燃料かつLPG/アンモニア兼用輸送船を竣工させ、国内外顧客向けにグローバルな事業を展開しています。燃料事業においては燃料(重油、軽油、LNG、バイオ燃料等)調達に加え、LNG・アンモニア燃料供給事業や液化水素運搬船の事業検討にも取り組み、環境負荷の低減に貢献しています。
エネルギー資源	電力事業/ 海洋事業	電力事業では、当社が独自に開発した船隊「コロナシリーズ」により、日本国内と台湾の電力会社向けの石炭を主にオーストラリアやインドネシアから輸送しています。海洋事業では、ブラジル沖でドリルシップ、ガーナ沖でFPSO(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)が稼働しています。
	LNG船事業/ カーボンニュートラル推進事業	LNG船事業は世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供するほか、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応にも取り組んでいます。カーボンニュートラル推進事業では、洋上風力発電支援船事業(支援船・輸送船)、CO <sub>2</sub> 回収・貯留事業などを推進しています。
製品物流	自動車船事業	1970年に日本初の自動車専用船を開発・運航開始以来、乗用車やトラックを中心に高品質な輸送サービスをグローバルに展開しています。また、50年の歴史で培ったノウハウを基にRORO貨物(シャーンなどを使い荷役される貨物)の輸送強化も図っています。2020年度よりLNG燃料自動車専用船を就航し、環境負荷低減にも配慮した船隊整備に取り組んでいます。
	物流・港湾事業	“K” LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを結集し、海上貨物輸送に加え航空貨物輸送、曳船、陸上輸送、倉庫事業、完成車の保管/プロセッシング/輸送サービスを提供する自動車物流等、お客さまのさまざまなニーズに応える総合物流事業を展開しています。また、国内4港(東京、横浜、大阪、神戸)でコンテナターミナルを運営しています。
	近海・内航事業	川崎近海汽船株式会社では、フェリー、RORO船、鉄鋼向け石灰石専用船、電力向けの石炭専用船、一般貨物船などで国内の海上輸送に従事しており、アジア発着の貨物向けに一般貨物船やバルク船も運航しています。また、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。
	コンテナ船事業	コンテナ船事業は2018年4月以降、邦船3社で設立したOcean Network Express(ONE)に統合されました。2023年8月末時点で168万TEU・218隻のコンテナ船隊を運航し、世界120ヶ国以上をカバーする充実したサービスネットワークを通じて信頼性が高く迅速な国際輸送サービスを提供しています。
その他	船船管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。	

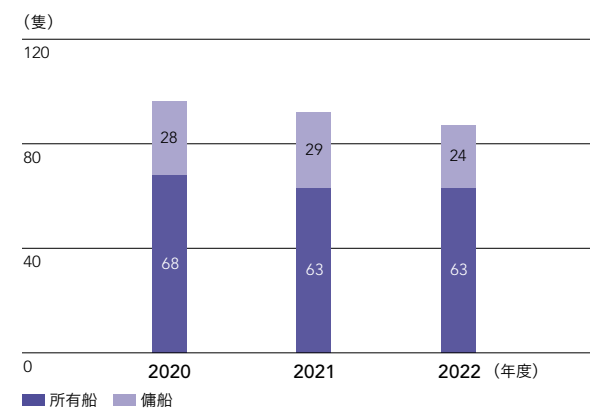
## ドライバルク 船隊推移



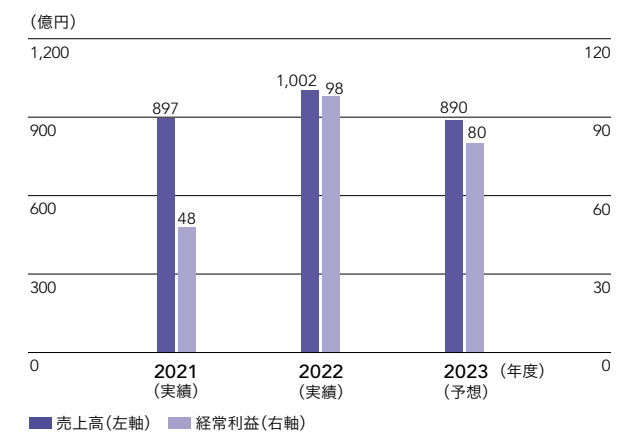
## ドライバルク 売上高・経常利益



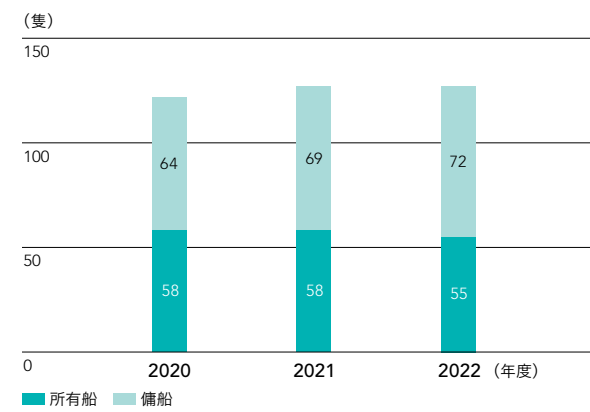
## エネルギー資源 船隊推移



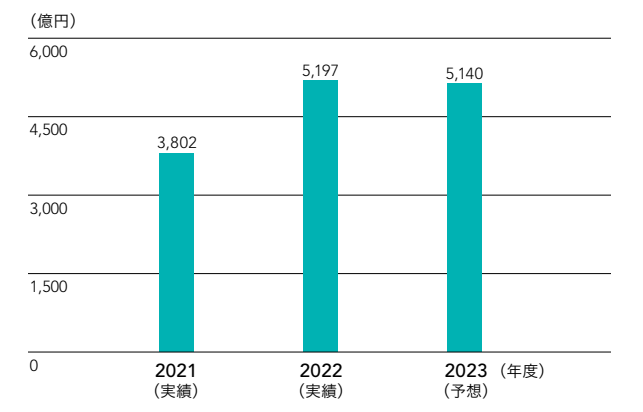
## エネルギー資源 売上高・経常利益



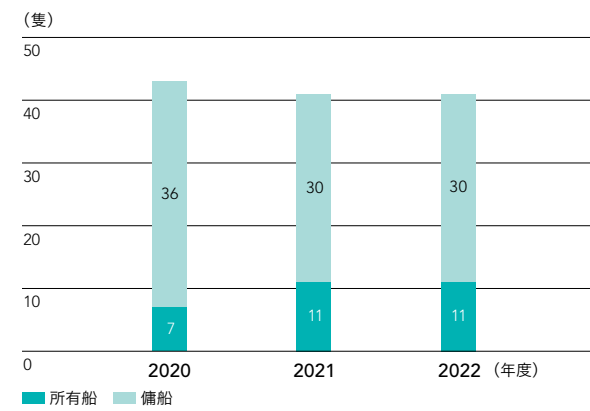
## 製品物流 船隊推移(コンテナ船除く)



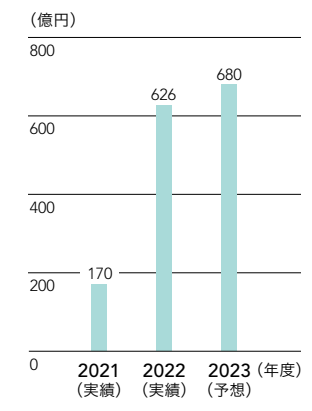
## 製品物流 売上高



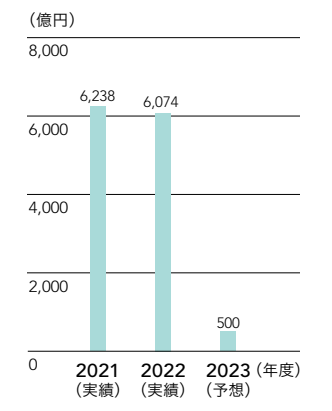
## 製品物流 船隊推移(コンテナ船)



## 製品物流(コンテナ船除く) 経常利益



## 製品物流(コンテナ船) 経常利益



(注) セグメント別売上高・セグメント別経常利益の2023年度予想は、2023年5月時点。

# 事業概況

## Dry Bulk

ドライバルク



**ATSUO ASANO**

副社長執行役員  
浅野 敦男

ドライバルク事業ユニット統括、  
バルクキャリア担当



**MASATOSHI TAGUCHI**

常務執行役員  
田口 雅俊

鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業・  
ドライバルク企画調整担当

鉄鋼原料事業

バルクキャリア事業



ケープサイズバルカー CAPE SATSUKI



パナマックスバルカー LIN MIARAK

### 2022年度の概況

#### 鉄鋼原料事業

大型船市況は、期首には新型コロナウイルス感染症対策に伴う港湾の混雑による滞船の影響で船腹供給が引き締まり高水準で推移し、期央から年末にかけては、滞船緩和に加えて中国のゼロコロナ政策継続による内需減退もあり、中国向け原料輸送需要が減少し、市況は軟化しました。期末にかけては、同政策終了後の景気刺激策による鉄鋼需要回復への期待感から市況は上昇し、年間を通しては、振幅を伴いながらも概ね堅調に推移しました。当社では安定的収益基盤の維持・拡大に向けて、脱炭素化への取り組みを含め荷主との関係強化に取り組みました。

#### バルクキャリア事業

中小型船市況は、期首にはインド向け石炭輸送や欧州向け鋼材輸送需要等の減少に加え、中国における滞船緩和の影響を受け軟化しました。期央から年末にかけては、中国向け穀物輸送需要増加と石炭輸送需要減少により市況は上下しましたが、年始以降は大型船同様に上昇しました。コア船隊のライトアセット化を推し進め船隊構成の最適化を図るとともに、安定収益基盤の維持・拡大、配船効率化による稼働力の最大化に取り組みました。

### 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

#### 鉄鋼原料事業

中期的には、全体の輸送需要の伸びは緩やかにとどまるものの、環境対応に伴い、不経済船の退役、新造船の投機的発注抑制で、船腹需給バランスは改善していくと見込まれます。社会全体での低炭素・脱炭素化に向け、船舶燃料でも転換需要が見込まれ、既存船から新燃料船等へ置き換わりが進み、既存船の燃費抑制技術の高度化も進むと見込まれます。当社は、日本・広域アジアで既存顧客との強固な関係を維持し、資源メジャー等を含め環境対応需要に積極的に対応することで、事業運営の安定化と収益基盤の維持と拡大を図ります。

#### バルクキャリア事業

中小型船は、各国の石炭輸送需要の変化に注視が必要ですが、新興国を中心に穀物や非鉄金属等の輸送需要は増加傾向で堅調に推移すると見込まれます。新造船供給は大型船同様当面限定的であり、船腹需給バランスは引き締まっていく見込みです。当社は、市況耐性が高く持続的な収益体制を保つ船隊を構成し、日本に加え強みを持つ、中東、インド、東南アジア地域において顧客基盤を強化し配船効率をさらに高め、収益力向上を目指します。

### 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
鉄鋼原料事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長を牽引する役割</li> <li>JSWスチール社(印鉄鋼大手)、EGA社(中東アルミ大手)、Anglo American社(資源メジャー)の各社と協議会を設立し、脱炭素化を推進する共同研究を開始。</li> <li>営業部門に加え、技術部門、環境部門などを含めた社内横断の組織的な営業体制を構築し、顧客密着の提案型営業のさらなる強化・発展を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本および広域アジア、インド、中東における既存顧客との強固な関係を深化させ、安定的収益基盤を維持、発展させる。</li> <li>共同開発中のゼロエミッション船の実現、風力推進補助装置であるSeawingの実装などを通じ、顧客の環境対応に積極的に対応し、顧客基盤の維持・拡大を目指す。</li> </ul>
バルクキャリア事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割</li> <li>アセット管理および事業拠点機能拡充のため、シンガポールにグループ所有中小型船の一部を移管させるとともに、営業・配船業務を改組し、伸長する広域アジアへのアクセスを強化。</li> <li>短中期での新造船備船を進め環境負荷低減の実現を目指すとともに、貨物契約と船舶保有(備船)契約の期間を整合させるライトアセット化を推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続きライトアセット化を進め、市況耐性向上により、市況変動下においても確実に収益獲得可能な事業モデルの強化を図る。</li> <li>顧客基盤を強化し、配船効率のさらなる向上を目指すとともに、還元鉄や木質ペレットなどの環境負荷低減貨物の獲得を進める。</li> </ul>

### ドライバルク(全船型) 船社ランキング

(2023年6月時点)

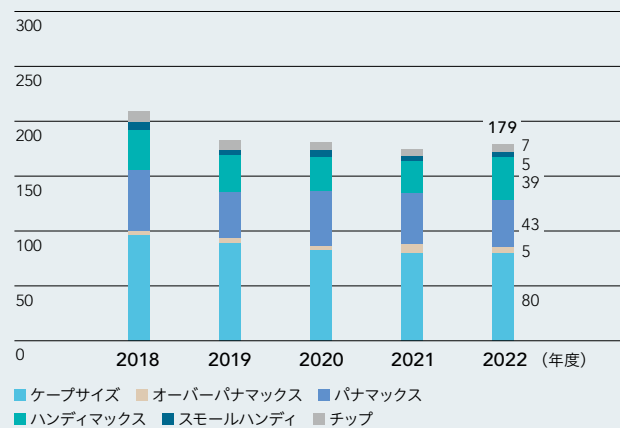
ランキング	会社名	重量(10万トン)	隻数
1	China COSCO Shipping	373.6	335
2	Fredriksen Group	146.5	104
3	China Merchants	140.6	113
4	Star Bulk Carriers	138.9	127
5	日本郵船	134.3	147
6	Berge Bulk	126.3	67
7	川崎汽船	119.1	98
8	Pan Ocean	113.8	80
9	ICBC	113.1	36
10	商船三井	102.2	84

(注)保有船および一部備船を含む。

出典：Clarksons

### 当社ドライバルク サイズ別船隊推移

(隻)



### TOPICS AI-OCR活用で自動計測アプリを実用化

ドライバルク部門ではDX推進による新規ビジネス創出に挑戦し、若手・中堅社員を中心とする「DXナビゲーター」が2021年9月から活動を続けています。さまざまなアイデアをDX推進につなげており、実用化にこぎ着けた本船喫水の自動計測アプリもその一つです。ドライバルク船では積荷の重量を本船の喫水をセンチ単位で目視確認することで測定しますが、波浪により海面の上下動が大きい条件での計測誤差が、運航上の課題となっていました。その解決のためAI-OCR技術を活用し、一定の時間スマートフォンで海面とドラフトマークを動画撮影することで、波浪の影響を排除してより正確な喫水を読み取ることを可能にするアプリを開発、実用化しました。当部門では若手社員のアイデアをDXで実現する取り組みを今後も活発に進めていきます。

価値創造の最前線



# Energy Resource Transport

エネルギー資源



HISASHI NAKAYAMA

執行役員

中山 久

油槽船・燃料担当

油槽船事業

燃料事業

## 2022年度の概況

### 油槽船事業

大型原油船(VLCC)、大型LPG船(VLGC)、シンガポール子会社において中型原油船(AFRAMAX)を運航しており、安全運航の下、中長期の期間備船契約やCOAを軸として原油およびLPGの安定供給へ貢献し収益を上げました。

2023年6月には川崎重工株式会社・坂出工場で建造中であった二元燃料大型LPG船が引き渡しとなり油槽船事業の船隊に加わりました。

### 燃料事業

LNG燃料供給事業では、中部地区においてLNG燃料自動車船向けにLNG燃料の供給を実施しました。また、シンガポールにおいてFuelNG社が保有するLNG燃料供給船「FuelNG Bellina」の船舶管理を行い、同じくLNG燃料の供給を実施しました。水素事業では、HySTRA\*の実証事業に取り組み、またグリーンイノベーション基金事業「液化水素サプライチェーンの商用化実証」における液化水素運搬船の仕様に関する技術支援を実施しました。また各種協議会への参加を通じ、水素サプライチェーン構築に向けた協議に参加しました。

\* CO<sub>2</sub>-free Hydrogen Energy Supply-chain Technology Research Association (技術研究組合CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン推進機構)

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

### 油槽船事業

原油やLPGは引き続き堅調な荷動きが見込まれており、大型原油船(VLCC)、大型LPG船(VLGC)での従来の重油燃料船から環境対応船への移行をサポートすることを、新たな事業機会と捉えています。また、世界で取り組まれている低炭素・脱炭素化の動きはエネルギー需要の変化でもあり、将来の新エネルギー輸送需要獲得に向けて取り組んでいきます。

### 燃料事業

海運業界ではIMOが定める脱炭素化目標に向けて重油燃料船から次世代燃料船への移行が進んでいます。LNGやバイオ燃料に加えてメタノール、アンモニア、バッテリー推進などの導入が進んでいますが、世界の主要な船舶燃料供給港では次世代燃料の供給事業も同時に広がっています。自社運航船の次世代燃料調達と主要港での次世代燃料供給事業についてともに取り組みます。



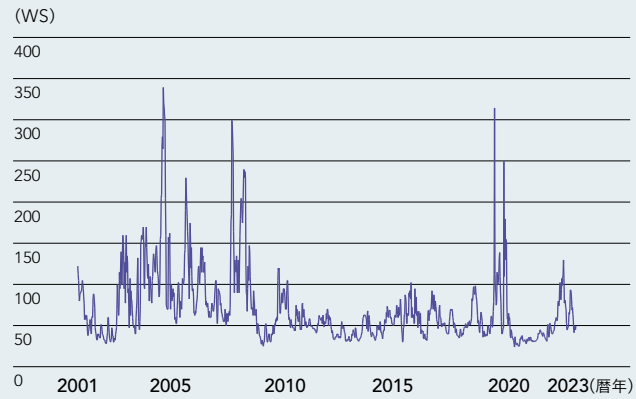
油槽船 KISOGAWA

LPG/アンモニア船 AXIS RIVER

## 2022年度中期経営計画(中計)

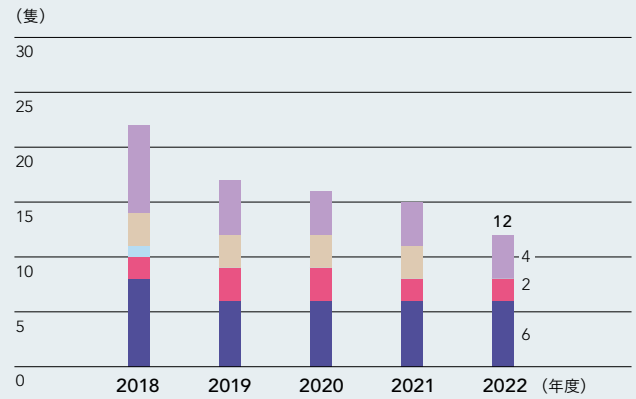
区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
油槽船事業 スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型原油船(VLCC)、大型LPG船(VLGC)の輸送品質や技術の維持向上。</li> <li>二元燃料船など環境対応船やアンモニア輸送などの新しい輸送需要に対応する船舶管理体制の維持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型原油船(VLCC)、大型LPG船(VLGC)の二元燃料船導入需要へ対応。</li> </ul>
燃料事業 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG燃料供給事業を継続。</li> <li>アンモニアのパンカリング拠点構築に向けた検討を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG燃料やバイオ燃料調達、供給のネットワーク拡大。</li> <li>アンモニアパンカリング拠点構築、パンカリング事業への参画。</li> </ul>

## タンカー 運賃指数(WS:ワールドスケール)推移



出典: Clarksons

## 当社油槽船(タンカー) 船種別船隊推移



## TOPICS 新造 二元燃料 LPG/アンモニア運搬船が竣工

川崎重工株式会社・坂出工場で建造中であった大型LPG船(VLGC)が引き渡しとなりました。今後、本船はお客さまとの期間備船契約の下、LPG安定供給に貢献しつつ収益を上げていきます。本船は利用拡大が見込まれる液化アンモニア輸送に対応するLPGおよびアンモニア輸送の兼用船となっています。

# Energy Resource Transport

エネルギー資源



MICHITOMO IWASHITA

常務執行役員

岩下方誠

先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括、  
デジタルイノベーション戦略ユニット統括、  
電力・海洋事業担当

電力事業

海洋事業



電力炭船 CORONA ZENITH



FPSO 浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備  
(提供: Yinson Holdings Berhad社)

## 2022年度の概況

### 電力事業

原子力発電所の再稼働が限定的な状況下、石炭火力発電はLNG火力発電と並ぶ重要な電源として当該年度を通じ堅調に稼働しました。一方で再生可能エネルギー発電導入量の拡大に伴い発電所稼働率の季節変動が大きくなっており、当社グループ運航船隊は石炭需要変動に対応する柔軟な配船により電力の安定供給に寄与するとともに、中長期の輸送契約を締結していただくことで安定収益に貢献しました。

### 海洋事業

FPSO事業(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)は長期傭船契約の下、ガーナ沖南西約60kmのOffshore Cape Three Point(OCTP)鉱区にて原油とLNGの生産を行い、高稼働率を維持し安定収益に寄与しました。また、ドリルシップ事業も長期傭船契約の下、ブラジルのリオデジャネイロ沖のプレソルト層鉱区で順調に稼働し安定収益に寄与しました。なお、海外子会社で行っていたオフショア支援船事業につきましては2022年9月に計画通り事業撤退を完了しました。

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

### 電力事業

脱炭素社会の実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量の多い石炭火力は非効率発電所からフェードアウトが進むものの、電力の安定供給のため、高効率発電所はさらなるCO<sub>2</sub>排出量削減を進めながら当面は継続使用されると考えられます。2050年のカーボンニュートラルを目指し、アンモニア・水素等の代替燃料やCCUSの導入が検討されており、これら代替燃料や液化CO<sub>2</sub>の輸送需要が生じることが予想されます。

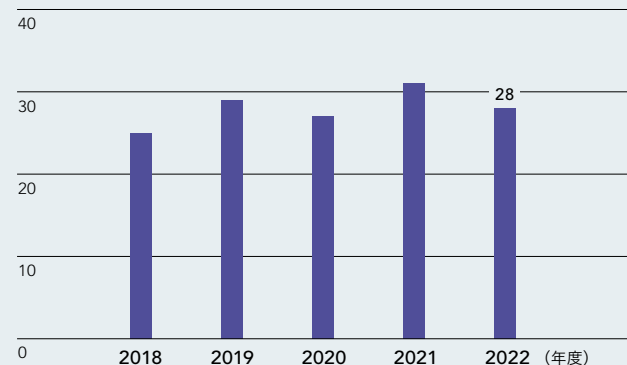
### 海洋事業

世界的な脱炭素化の流れで化石燃料への開発投資額は近年減少傾向にあり、また原油価格低迷時には海洋ガス・油田開発の採算が悪化し新規事業が停滞するリスクがあります。一方、足下では原油価格の高止まり等の影響でFPSOやドリルシップ市況は堅調に推移しており、今後も底堅い展開となる見込みです。現在はエネルギーミックス転換の過渡期に当たりますが、当社は必要リスクヘッジを講じつつ事業に取り組み、安定的な収益基盤の構築を目指します。

## 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
電力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーミックス転換の過渡期においても、高品質の石炭輸送サービス船隊をお客さまに提供。</li> <li>自社石炭輸送船3隻に対してSeawing搭載を決定。</li> <li>アンモニア輸送船の研究開発。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量を削減し、輸送需要に対応する新設計船への入れ替え。</li> <li>既存船へSeawing等を設置し、ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量削減。</li> <li>アンモニア輸送船の新造整備と、水素・液化CO<sub>2</sub>輸送船の研究開発。</li> </ul>
海洋事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業は高稼働率を維持し安定収益を確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存参画事業については主要パートナーとの関係をより一層強化しつつ、高稼働率を維持し安定収益の確保を図る。</li> <li>ブラジル向けFPSO事業への正式参画と安定稼働を実現するとともに、新規案件の開拓により安定収益のさらなる積み増しを図る。</li> </ul>

## 当社電力炭船隻数推移 (隻)



## FPSO事業の進捗

- ガーナ向け**
  - 順調に稼働中
- ブラジル向け**
  - ブラジル沖Marlim鉱区向けFPSO保有、傭船事業への出資参画に関する契約締結を発表(2020年7月)
  - 本船命名式を6月8日に開催し、「FPSO Anna Nery」と命名(2022年6月)
  - 2023年に本事業に正式に参画予定



FPSO John Agyekum Kufuor  
(提供: Yinson Holdings Berhad社)

## TOPICS 当社参画予定のブラジル向けFPSO事業の進捗

2020年7月に出資参画に関する契約を締結したブラジル沖Marlim鉱区向けFPSO事業につきましては、当社は引き続き本事業への早期正式参画を目指して関係者間で調整を進めています。なお、本船は2022年6月に命名式が行われ、「FPSO Anna Nery」と名付けられました。FPSOへの改装工事完了後、ブラジル沖までの回航と現地での据付作業を経て、2023年5月7日に石油・ガス生産を開始しました。



# Energy Resource Transport

エネルギー資源



SATOSHI KANAMORI

常務執行役員

金森 聡

LNG・カーボンニュートラル推進担当

LNG船事業



LNG船 PACIFIC BREEZE

LNG船 LAGENDA SURIA

## 2022年度の概況

LNG船事業は既存船隊が順調に稼働し、中長期の期間備船契約の下で安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、2023年度以降に引き渡しとなるプロジェクト船の竣工準備を進めているほか、今後数十隻単位での新造船の調達が行われる見込みのカタール拡張計画や産ガス国、新興国を中心として見込まれるLNGの長期的な需要増への対応を進めました。

具体的には、マレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ傘下のPETRONAS LNG社に新造79,960m<sup>3</sup>(メンブレン)型LNG船2隻が中国 滬東中華造船(Hudong-Zhonghua Shipbuilding(Group)社)から5~6月に竣工し、無事に引き渡しを完了しました。

また、カタール国営エネルギー会社QatarEnergy LNG社向けLNG船合計12隻の長期定期備船契約・造船契約を締結しました(詳細については、TOPICSをご参照ください)。

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

脱炭素に向けたトランジションエネルギーとして、引き続きLNGは重要な役割を担うことが想定されます。LNG需要のピークも最近の予測では2040年代とされており、再生可能エネルギー投資に向かっていたEUが天然ガス・原子力へ方針転換したこと、アジア、特に中国を中心に20年単位の長期契約でLNGを調達していることなどから、中長期的に底堅い需要を予想します。一方で、ロシア・ウクライナ問題の長期化や米中関係悪化などによる世界経済の大きな変化により、荷動きの停滞の可能性があります。

最大の事業規模を誇るカタールなど既存事業拡大を最優先事項として取り組むほか、これまで実績を重ねてきたマレーシア等新興地域での顧客基盤強化のため、海陸一体型のサポート体制を充実、LNG事業が求められている長期安定型案件を中心に今後の成長市場である中・印・東南アジアでのシェア獲得を目指します。

## ▶ 2022年度中期経営計画(中計)

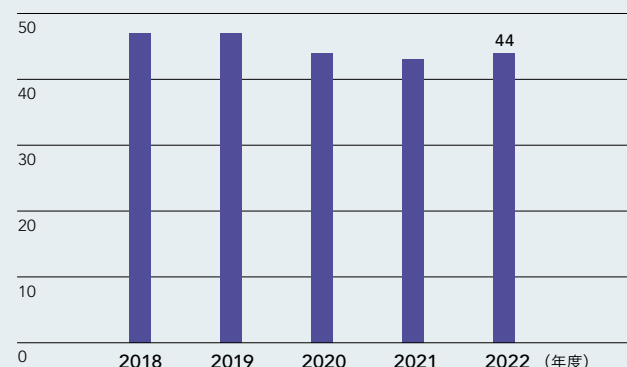
区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
LNG船事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>最大の事業規模を誇るカタールの国営エネルギー会社QatarEnergy LNG社との間で合計12隻の長期備船契約を獲得。</li> <li>マレーシア国営エネルギー会社PETRONAS社等の新興地域の実績構築は、2020年10月公表の中型船2隻を筆頭に、複数隻の長期備船契約を締結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カタールでの事業拡大に加え、成長が見込まれる新興地域での顧客基盤強化も進め、中計期間以降の成長も目指す。</li> <li>川崎汽船の強みである「技術・営業一体となった顧客サポート」の強化の一環として、船舶管理のシンガポール拠点の新設、海技者の中国駐在などを行い、中・印・東南アジアへの進出を加速させる。</li> </ul>

LNG船事業

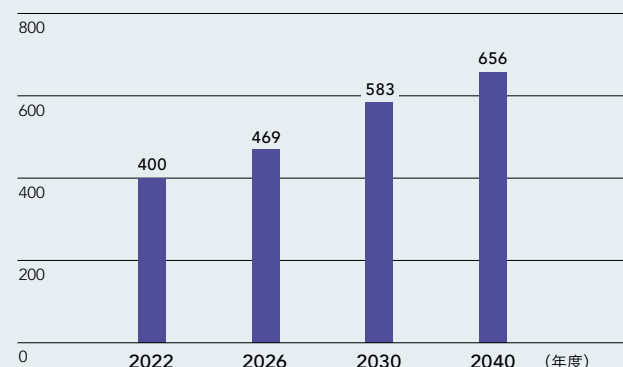


成長を牽引する役割

当社LNG船隻数推移(共有船含む)  
(隻)



LNG需要量予測  
(百万トン/年)



出典：S&P Global Commodity Insights

## TOPICS

### カタール国営エネルギー会社

#### QatarEnergy LNG社向けLNG船の長期定期備船契約・造船契約締結

当社合弁会社\*1を通じて、カタールの国営エネルギー会社QatarEnergy LNG社との間で、新造174,000m<sup>3</sup>(メンブレン)型LNG船合計12隻の長期定期備船契約を締結しました。また、同時に韓国の現代重工業(Hyundai Heavy Industries社)と当該新造船7隻の造船契約を中国の滬東中華造船(Hudong-Zhonghua Shipbuilding(Group)社)と5隻の当該新造船の造船契約を、それぞれ締結しました。QatarEnergy LNG社は世界最大級のLNG生産者であり、当該新造船12隻は世界各国へ向けたLNG輸送に従事する予定です。新造船はX-DF 2.1 iCER\*2を採用し、GHGの削減に寄与するとともに、幅広い船速域における低燃費運航により環境負荷の低減を実現します。

\*1 日本郵船株式会社、China LNG Shipping(Holdings)社、Portovenere and Lerici(Labuan)社(MISC Berhad社の完全子会社)、および当社で出資

\*2 X-DF 2.1 iCER：ガス焚き低速ディーゼル機関

# Energy Resource Transport

エネルギー資源



SATOSHI KANAMORI

常務執行役員

金森 聡

LNG・カーボンニュートラル推進担当

カーボンニュートラル  
推進事業



オフショア支援船 あかつき風車えい航



液化CO<sub>2</sub>実証試験船イメージ  
(提供：三菱造船株式会社)

## 2022年度の概況

地下から掘り出した炭化水素を活用して排出されるCO<sub>2</sub>を回収・貯蔵するコンセプトであるCCS (Carbon dioxide Capture and Storage)に関わる液化CO<sub>2</sub>輸送船の分野では、欧州で開始される世界初の本格的なCCS向け商業輸送 (Northern Lightsプロジェクト)への長期運航契約を受注しました。加えて、内外の有力な回収・貯留事業者とのCCSバリューチェーン構築に関する事業化検討を複数開始しました。国内での実証船の建造も2023年末の竣工に向け順調に進んでいます。

洋上風力発電支援船では、グループ会社であるケイライン・ウインド・サービス株式会社 (KWS)と大口需要家との提携をはじめ、2020年代後半より本格化する日本各地の洋上風力プロジェクトや、一部海外案件に対応しました。

従前より取り組むLNGバリューチェーン事業については、不安定な世界情勢などを背景にトランジションエネルギーとしてのLNGの優位性が再認識されており、LNG船事業とのシナジーを意識した営業活動に取り組まれました。

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

液化CO<sub>2</sub>輸送船の分野は欧州が先行しており、2024年から始まるNorthern Lightsプロジェクトを通じた知見の獲得・プレゼンスの拡大を図り、各需要家との事業化検討を生かす形で、2020年代後半に本格化するわが国を含めアジア・太平洋域での事業拡大を図ります。また、有力パートナーとの提携によるノウハウの共有により、リスクの分散や安定的な事業運営に取り組めます。

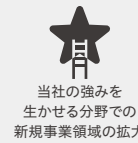
洋上風力発電支援船については早期の収益化を実現した上で、O&Mフェーズでの長期契約獲得や当社グループの強みを生かせる浮体式向けの分野を強化し、安定事業への成長を目指します。

LNGバリューチェーン事業については、東南アジアを中心に底堅い需要が期待されますので、当社のシンガポールをはじめとする拠点を最大限に活用し、LNG関連事業の多様化に取り組めます。

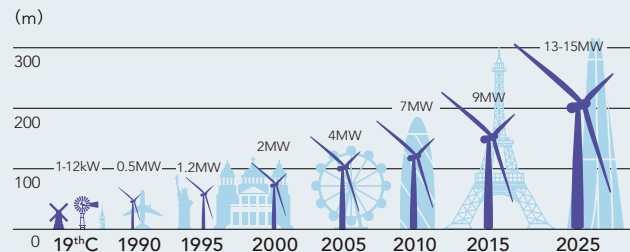
いずれも当社の主要顧客が重要課題と位置付けるもので、積極的なパートナーリングによる課題解決を通じ、成長機会の共有を図ります。

## 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
カーボンニュートラル推進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>Northern Lights社・世界初のフルスケールCCSプロジェクト向け液化CO<sub>2</sub>船2隻の長期契約を締結。</li> <li>液化CO<sub>2</sub>輸送に関するNEDO実証試験船の建造や有力顧客・パートナーとのCCSプロジェクトの事業化検討が着実に進捗。</li> <li>KWSによる、洋上風力建設・保守分野における五洋建設株式会社との協業覚書を締結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州における液化CO<sub>2</sub>輸送事業の拡大、アジア・太平洋域での事業化や高付加価値化への取り組み。</li> <li>洋上風力発電支援船の分野における内外での案件獲得やKWSによる支援船事業開始。</li> <li>LNG船事業の高付加価値化に資するLNGバリューチェーンプロジェクトへの参画。</li> </ul>



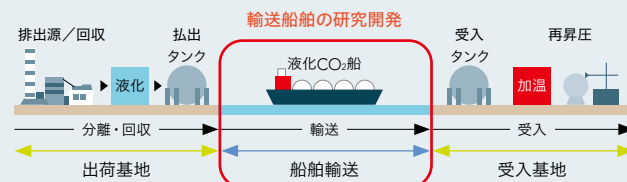
## 風車サイズと出力の推移



出典：Various; Bloomberg New Energy Finance

## CCUSを目的としたCO<sub>2</sub>船舶輸送に関する研究開発および実証試験

2021年より当社、日本ガスライン株式会社、国立大学法人お茶の水女子大学は、一般財団法人エンジニアリング協会の委託を受け、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が公募した事業「CCUS研究開発・実証関連事業/苫小牧におけるCCUS大規模実証試験/CO<sub>2</sub>輸送に関する実証試験/CO<sub>2</sub>船舶輸送に関する技術開発および実証試験」に参画し、液化CO<sub>2</sub>海上輸送の社会実装に向けた研究開発に取り組んでおり、当社は実証船の輸送・荷役時における安全性評価や技術的なガイドライン策定を担当しています。



(注)上図は経済産業省資料より引用

## TOPICS

### 洋上風力発電支援船事業におけるパートナーシップ

～洋上風力建設・保守分野における船舶管理等に関する協業～

2022年8月に、KWSが、海洋土木や洋上風力建設のトップランナーである五洋建設株式会社との協業に関する覚書締結を発表しました。このパートナーシップは、グループ会社の川崎近海汽船株式会社によるオフショア支援船「かいこう」等を通じた五洋建設との協業の実績に基づくもので、既存事業での強みを生かしつつ、顧客との成長機会を分かち合いながら新たな事業領域を開拓していくという、現行の中計での方針を体現する取り組みの一つです。

洋上風力発電の分野の裾野は広く、KWSを核として、オフショア支援船、港湾荷役、重量物輸送等のグループ各社のネットワークを通じて多様な需要に応え、社会の脱炭素化に貢献していきます。



# Product Logistics

製品物流



TAKEMORI IGARASHI

常務執行役員

五十嵐 武宣

製品輸送事業ユニット(自動車船)統括

自動車船事業



LNG燃料自動車専用船 CENTURY HIGHWAY GREEN



自動車専用船 POLARIS HIGHWAY

## 2022年度の概況

世界自動車販売市場は、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復基調は継続したものの、半導体および自動車部品の供給不足、サプライチェーンの混乱、物価高やインフレ率の上昇等による生産・出荷への影響があったことで、前年比約2%減少の7,890万台、海上荷動きは約4%減少の1,448万台となりました。

その中で、成長市場も取り込みつつ、当社グループの輸送台数は前年度の289万台から約11%増加の319万台まで回復したことに加えて、運賃修復や船隊整備適正化、および運航・配船効率向上を継続的に進めることで収益力・コスト競争力向上に取り組み、前年度比で増収増益となりました。

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

完成車の自動車販売台数は、足下では自動車生産での半導体や部品供給制約は緩和してきており、2024~2025年頃にはコロナ前の水準に戻り、中期的にも世界人口の増加・経済発展により堅調に推移する見通しです。海上輸送需要は、販売台数の回復に加え中国出しの急激な輸出増加もあり、想定を超えるリセッションや電気自動車を中心とした現地生産進展などによる下振れリスクはあるものの、今後も堅調に伸長する見通しです。

一方、自動車船の新造船竣工数は2024~2025年に大きく増加しますが、環境規制による減速運航や重油焚き老齢船の退役前倒しなどの必要もあり、当面はタイトな需給環境が継続すると予測します。さらには、船価高や燃料転換など自動車船のさらなる新造船注には課題もあり、今後の業界新造船注動向にも注視しています。

斯様な状況下、当社としては脱炭素化対応、High & Heavy取り込み、輸送効率向上に向けた大型化など、競争力のある船隊整備による事業競争力を強化するとともに、今後の輸送需要変動に備えた適正な柔軟性を確保することで、事業持続性と成長性を両立していきます。

## 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
自動車船事業 成長を牽引する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存完成車OEMに対して輸送能力の確保を実施し、需要増へ対応。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送需要の見通しに沿って船隊規模を整備しつつ、低炭素・脱炭素化の目標達成に向けたLNG焚き燃料船の船隊増強および次世代ゼロエミッション船・新技術の導入。2023年度後半から2025年度にかけて10隻のLNG焚き燃料船の調達・竣工を決定済み。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEVの輸送における業務手順書を確実に整備し、安定的・効率的な輸送体制を確立。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEVを安定的・効率的に輸送できる体制を築き、従来と変わらぬ高品質の輸送サービスを提供することで、中長期的な新規貨物需要に対して着実に対応。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>H&amp;H輸送能力増強に合わせて、H&amp;H輸送量の増加を推進。2022年度実績は、2021年度比約12%の輸送量増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊な貨物の輸送需要を含め20年以上幅広く対応してきたことでノウハウを蓄積し、輸送量を拡充。輸送機器を増強する投資も積極的に進めており、また今後の新造船計画においても、さらなる背高重量貨物に対応できるデッキ構成の開発を検討。</li> </ul>

## 自動車船 船社ランキング

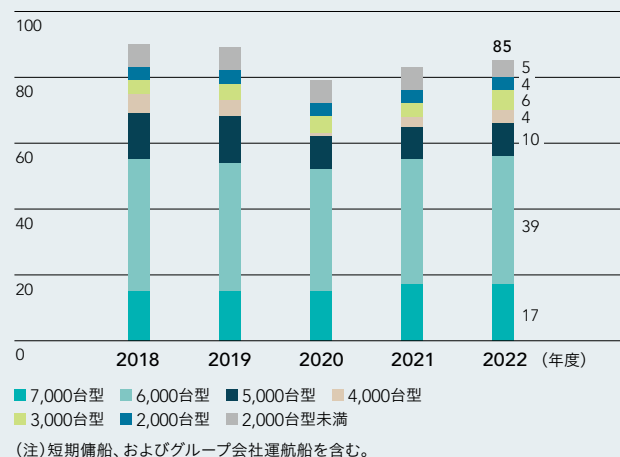
(2023年4月時点)

ランキング	会社名	隻数	隻数シェア	キャパシティ(RT)	キャパシティシェア
1	WWO AS	115	16.9%	776,556	19.2%
2	日本郵船	104	15.2%	638,106	15.8%
3	商船三井	88	12.9%	525,859	13.0%
4	川崎汽船	77	11.3%	462,087	11.4%
5	GLOVIS	75	11.0%	490,630	12.2%
6	Grimaldi	53	7.8%	255,692	6.3%
7	HOEGH	36	5.3%	248,515	6.2%
8	トヨフジ海運	16	2.3%	70,000	1.7%
9	ZIM	14	2.1%	70,070	1.7%
	その他	104	15.2%	500,428	12.4%
	合計	682	100.0%	4,037,943	100.0%

Hesnes Shipping "AS Year Report"をベースに当社作成

## 当社自動車船 サイズ別船隊推移

(隻)



## TOPICS 顧客需要の掘り起こしと社内環境専門部署との連携強化を目的とした組織改編

当社は自動車船事業における最重要課題である環境対応を推進すべく、2022年8月に顧客需要の掘り起こしと社内環境専門部署との連携強化を目的とした専門チームを新設しました。専門チームは部門組織営業の統括および社内外とのリエゾン機能を担い、組織営業のパイロットモデルとして顧客メーカーの協力を得て、担当営業のみならず社内の環境専門部隊もともに直接商談に参加することで、より一層専門的な対話を重ねてきました。

今後、自動車産業のみならず、先行する欧州をはじめ、海運業界にとっても脱炭素の流れは一層加速していく中、今後の顧客との対話にはより技術的・専門的な知識が必要とされます。そのためには社内の組織をより有機的に機能させていく必要があり、2023年4月以降さらに組織を改編し、環境負荷低減への取り組みを収益機会とした成長と社会の低炭素・脱炭素化への貢献の両立を目指しています。



# Product Logistics

製品物流



KEIJI KUBO

常務執行役員

久保 敬二

製品輸送事業ユニット  
(物流・港湾・近海内航・関連事業)統括

物流・港湾事業



タイの陸送事業グループ会社のトラック



バンコクの冷凍・冷蔵倉庫

## 2022年度の概況

国際物流事業のフォワーディング事業では2022年度下期以降消費国での過剰在庫による荷量減少や個人消費減速を背景に、海上および航空貨物の輸送需要が減少しました。また物流サプライチェーンの混乱が徐々に収束したことに伴い市況も低迷しました。完成車物流事業では市場における半導体や自動車部品不足が解消したことが、もともと旺盛であった自動車需要と連動し輸送台数が増加したため、陸送取扱台数および保管台数が前年比で増加しました。

国内物流・港湾事業では、コンテナ海上輸送需要および当社5大港国内コンテナターミナル全体の取扱量が減少し前年を下回りました。曳船事業ではコンテナ船・自動車船の作業数が堅調に推移したことに加え、収益性の向上にも取り組みました。倉庫事業の取扱量は既存顧客をベースに新規顧客も取り込みながら、継続して堅調に推移しました。

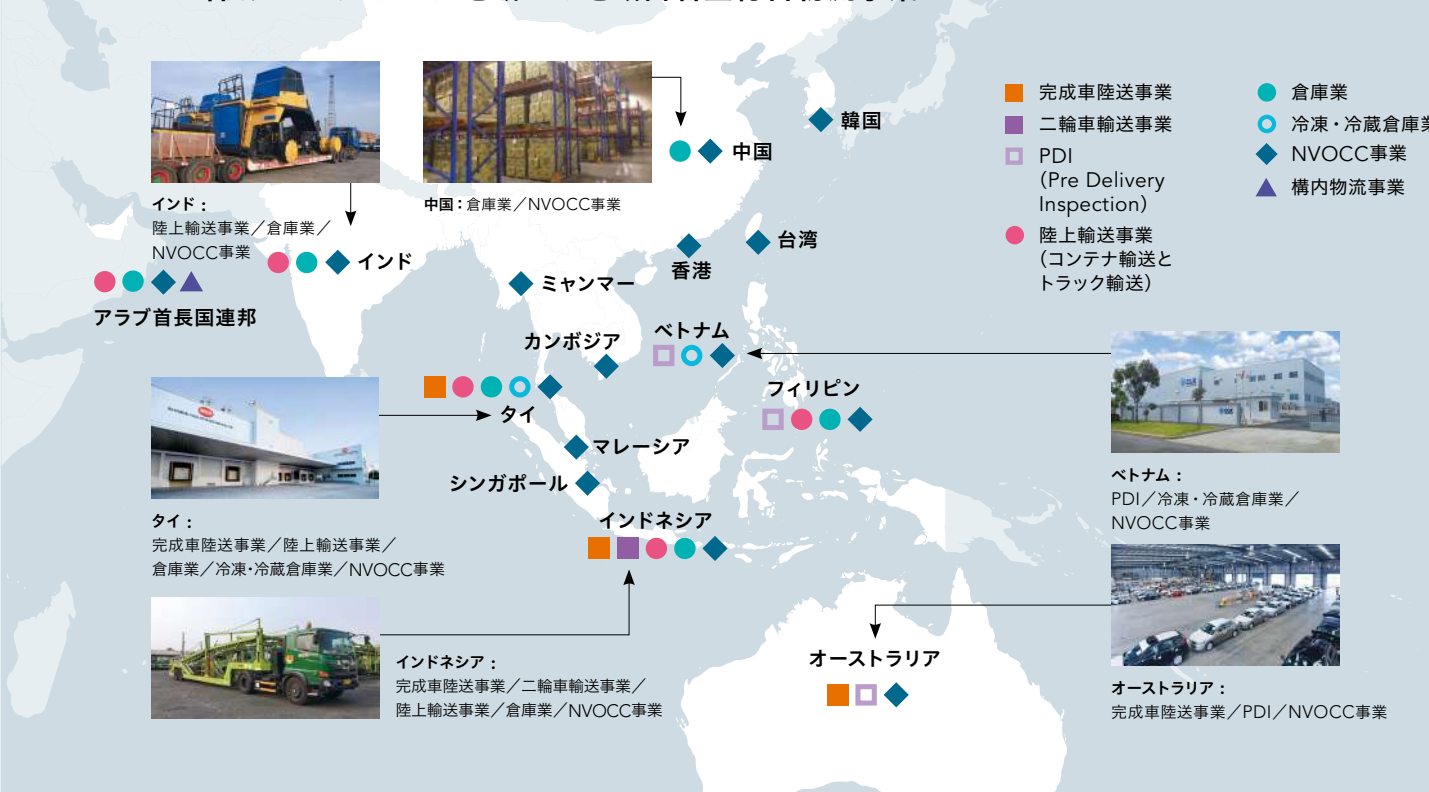
## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

国際物流事業のフォワーディング事業では、2022年度下期より荷量が減少した結果、コンテナ船市況の需給バランスが変化し、マーケット運賃下落の影響を受けています。中期的には段階的な在庫解消に伴い荷量が増加することで市況の改善が期待されます。

中計に基づく戦略的方向性として、当社物流事業は海運業を主軸とした物流事業の領域での機能性の強化と、収益力を安定的に高めていくことの2軸より稼ぐ力を磨き上げていきます。また、将来的に顧客の需要が変化していく中で、ニーズの変化に対応するためのネットワーク機能を強化していきます。

国内物流・港湾事業においては、収益力向上の一環として大型船の受け入れ体制を整えるべく神戸港コンテナターミナルの移転を決定しました。また、東京港コンテナターミナルにて増設するトランステナー(RTG)に、既存のハイブリッド型よりも燃費効率の良いニアゼロエミッション型を採用するなど、環境対応にも取り組んでいます。

## ▶ 当社グループ アジア地域での地域密着型総合物流事業



価値創造の最前線

## ▶ 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
物流・港湾事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流事業ポートフォリオ適正化のための方針を明確化し、収益性と機能性の2軸評価に基づきグループ全体の企業価値向上に取り組む。</li> <li>川崎近海汽船株式会社とワーキンググループを組成し、環境・DX対応や業務合理化の観点よりグループ内シナジー創出に取り組む。</li> <li>港湾事業は、大型船の受け入れ体制を整え、港ごとの経営の適正化を図り、グループの収益の拡大に取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流事業では、各事業の将来性を見極め必要なアクションを実施することで、収益性と機能性の両方を兼ね備えた物流事業のベストポートフォリオの実現を目指す。</li> <li>川崎近海汽船株式会社とのワーキンググループにおける各種プランを実行。また、関係会社全体での協業を深化させ、グループ全体での企業価値向上を目指す。</li> <li>港湾事業では、引き続き各港における経営の適正化による収益の最大化を目指すとともに、脱炭素化に配慮した環境対応に取り組む。</li> </ul>



## TOPICS 神戸港における高規格コンテナターミナルへの移転

当社は現在、神戸港六甲アイランドRC4-5コンテナターミナルを借り受けていますが、今般、阪神国際港湾株式会社および株式会社商船三井との協議が整い、現在、拡張・機能強化工事を実施中である神戸港ポートアイランド(第2期)地区南ふ頭PC13-17コンテナターミナルのうち、同PC14-17コンテナターミナルへの移転と施設の一体的な利用等に関して基本合意書を締結しました。移転時期は、工事完了の2025年度中を目途に関係者と調整中です。

この移転に伴うターミナルの高規格化により、当社は神戸港において大型コンテナ船の受け入れ可能な環境が整うこととなり、また、利用船社および顧客に対し、より柔軟な寄港バース枠の提供やトランシップ貨物の利便性向上を図ります。



# Product Logistics

製品物流



KEIJI KUBO

常務執行役員

久保 敬二

製品輸送事業ユニット  
(物流・港湾・近海内航・関連事業)統括  
コンテナ船事業ユニット統括

近海・内航事業

コンテナ船事業



川崎近海汽船運航のフェリー



コンテナ船 ONE INNOVATION

## 2022年度の概況

### 近海・内航事業

2022年度におけるわが国の経済は、ロシア・ウクライナ情勢などに起因する原材料やエネルギー価格の上昇などからその動きは緩やかなものとなりました。

近海事業ではロシア炭の輸送量が前年比で大幅に減少した一方で鋼材やバイオマス燃料輸送量は堅調に推移、市況も2022年3月頃をピークとして徐々に下落したものの、好調を維持しました。

また、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和されたことなどにより、内航事業での乗用車・旅客は利用者が大幅に回復し、一方、貨物輸送量はほぼ前年並みで推移しました。

OSV事業では、サルベージ作業の増加などにより、前年同期を上回る稼働率となりました。

### ▶ 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
近海・内航事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオマス事業向けの40型パルク船2隻の投入を決定し、2023年3月に13型一般貨物船の代替投入を実現。</li> <li>オフショア支援船事業を推進するためKWSへの増資を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近海事業では、従来の事業に加え、環境規制強化に伴う需要動向の変化をとらえ、船隊整備を継続し、商権の拡充を図る。</li> <li>内航事業では、国内の環境規制、労働規制が強化される中、国内の内航海運へのモーダルシフトを推進する。</li> <li>OSV事業では、従来の事業に加え、KWSを通じ、洋上風力発電事業の支援事業に取り組む。</li> </ul>

## TOPICS 近海・内航事業「安全・環境・品質」への取り組み

環境に関わる事業展開として、バイオマス発電事業への出資を行いました。また、国内輸送でのCO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みに対して、一般社団法人日本物流団体連合会主催の物流環境大賞において「物流環境特別賞」を2年連続で受賞しました。また労働力不足解消、労務負担軽減等の社会的課題を解決するために、公益財団法人日本財団の無人運航船MEGURI2040プロジェクトに参画しています。

さらに、環境省の令和4年度地域共創・セクター横断型カーボンニュートラル技術開発実証事業の一環として国土交通省の取り組む連携型省エネルギー船のコンセプトを踏まえた、GHG削減と船員の労働環境の改善を目指した、次世代内航貨物船「國喜68」を運航しています。

## 市況見通しと中計に基づく戦略的方向性

### 近海・内航事業

近海事業においては現在のところ、市況低迷にさらされていますが、好調なバイオマス燃料輸送への営業強化、環境規制強化に伴う需要動向の変化をとらえ、船隊整備を継続し、商権の拡充を図ります。

内航事業では、物価高の影響で荷動きが弱含みとなる見通しである一方、人件費を中心とした運航コストの上昇が進んでいることから、顧客・荷主の理解を得つつ運賃の値上げを実現し、収支改善に努めていきます。また、国内の環境規制、物流の2024年問題などに代表される労働規制が強化される中、国内の内航海運へのモーダルシフトを推進します。

OSV事業では、従来の事業に加え、ケイライン・ウインド・サービス株式会社(KWS)を通じ、洋上風力発電事業の調査・支援事業やCCS輸送など新規の成約に向けた営業活動を行います。

## 2022年度の概況

### コンテナ船事業

Ocean Network Express(ONE)は、上半期は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う上海のロックダウンなどの影響を受けたものの、旺盛な貨物需要が継続しました。

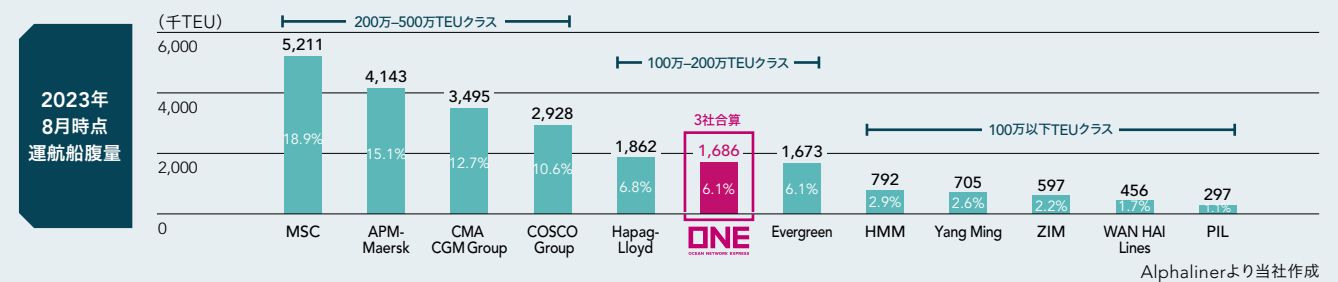
また世界各地でサプライチェーンの混乱が継続、運賃市況は高水準で推移し業績は好調に推移しました。

下半期はサプライチェーンの正常化に伴い、供給量が回復し、また欧米を中心とした在庫の積み上がりやインフレ、金利の上昇により、消費意欲の減退が見られ、ONEでは需要の減退に合わせた追加減便などコストセーブに努めました。荷動きは力強さに欠け、運賃市況は下落したものの、通期では上半期の好況を背景に好業績となりました。

### ▶ 2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計5つの役割に基づく2022年の進捗	中計5つの役割に基づく2023年以降の計画
コンテナ船事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONEは好事業環境下において業界最高水準の競争力を発揮し、当社企業価値を向上させた。</li> <li>環境対応と経済効率性に優れた大型船整備を実施。</li> <li>当社はONEの成長のため、引き続き経営・オペレーション両面で人的サポートなどを実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONEは脱炭素化目標で業界をリードし、2050年ネットゼロ達成に向けた施策を継続。</li> <li>持続的な成長と競争力の強化のため、貨物需要の伸びと代替需要に合わせた船舶・コンテナの投資を着実に実行。</li> <li>顧客満足度向上と業務効率化に向けたDX投資や「ONE QUOTE」をはじめとしたeコマースを拡充。</li> </ul>

## コンテナ船 船社数・規模の変化



# 11年間の財務データ

川崎汽船株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各連結会計年度

## 中期経営計画の変遷

“K” LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」

K Value for our Next Century

Bridge to the Future

—Action for Future—

飛躍への再生

2020年度  
経営計画

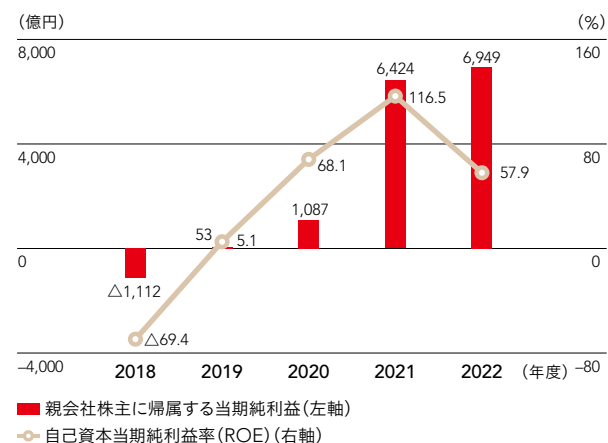
2021年度  
経営計画

2022年度  
中期経営計画

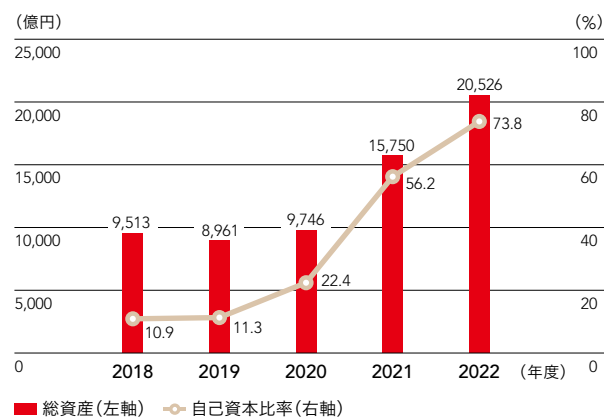
(百万円)\*1

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績 (会計年度)	売上高	¥1,134,771	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284	¥625,486	¥756,983	¥942,606
	営業利益	14,886	28,854	47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	△21,286	17,663	78,857
	経常利益	28,589	32,454	48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	89,498	657,504	690,839
	親会社株主に帰属する当期純利益	10,669	16,642	26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	108,695	642,424	694,904
財政状態 (会計年度末)	総資産	1,180,433	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886*2	951,261	896,081	974,608	1,574,960	2,052,616
	純資産	361,975	410,688	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	316,162	984,882	1,546,679
	自己資本	340,571	388,837	441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	218,193	884,634	1,515,399
	有利子負債	629,864	643,794	536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	507,005	423,455	351,692
	設備投資額	134,554	93,377	89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	45,332	43,442	71,827
	減価償却費	59,667	52,243	53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	43,869	42,821	42,396
	営業活動によるキャッシュ・フロー	59,756	88,228	101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	33,397	226,460	456,049
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,212	△5,113	△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	16,987	△5,848	△46,745
	フリー・キャッシュ・フロー	32,544	83,115	90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△42,083	50,384	220,611	409,304
	財務活動によるキャッシュ・フロー	26,364	△26,634	△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	△34,845	△116,001	△300,790
1株当たりの情報*3	当期純利益 (円)	40	59	95	△183	△496	37	△397	19	388	2,296	2,571
	純資産 (円)	1,211	1,382	1,570	1,264	781	776	370	361	780	3,161	6,128
	配当金 (円)	8	15	28	17	—	—	—	—	—	200	400
	配当性向 (%)	20.7	25.4	29.7	—	—	—	—	—	—	8.7	15.6
経営指標	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.7	4.6	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	68.1	116.5	57.9
	総資産経常利益率 (ROA) (%)	2.5	2.7	4.0	0.3	△4.8	0.2*2	△4.9	0.8	9.6	51.6	38.1
	負債資本比率 (DER) (倍)	1.85	1.66	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	2.32	0.48	0.23
	自己資本比率 (%)	28.9	31.0	36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	22.4	56.2	73.8
期中平均値	為替 (円/US\$)	82	100	109	121	109	111	111	109	106	112	135
	燃料油価格 (US\$/トン)	671	626	541	295	265	349	450	467	363	551	769
連結事業データ	運航船舶*4 (隻)	566	583	584	575	560	554	520	468	442	434	434

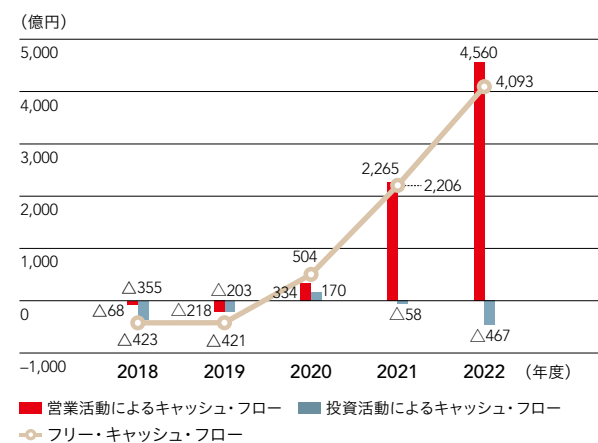
## 親会社株主に帰属する当期純利益/ 自己資本当期純利益率(ROE)



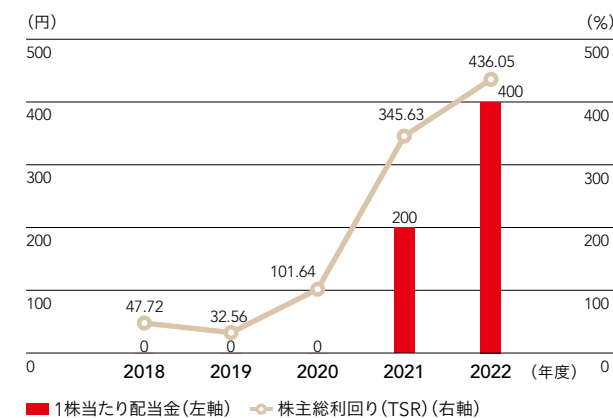
## 総資産/自己資本比率



## キャッシュ・フロー



## 配当金/株主総利回り(TSR)



(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 令和2年3月31日。以下、「収益認識会計基準」という。)等を2021年度の期首から適用しています。収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取り扱いに従っています。

\*1 百万円未満を切り捨てています。

\*2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

\*3 2017年10月1日付の株式併合(普通株式10株につき1株の割合)と2022年10月1日付の株式分割(普通株式1株につき3株の割合)を考慮し調整しています。(1円未満四捨五入)

\*4 運航船舶隻数にはプロジェクト用のSPC(特定目的会社)所有船を含みます。

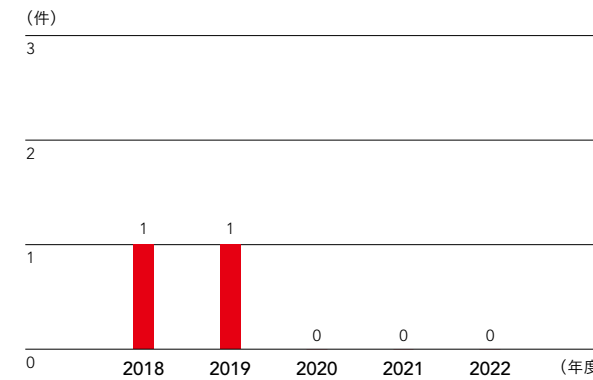


# ESGデータサマリー

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
人事データ	連結従業員 (人)	6,022	6,164	6,080	5,158	4,918	
	単体従業員 (人)	756	767	769	794	804	
	陸上 (人)	552	562	565	585	597	
	海上 (人)	204	205	204	209	207	
	女性比率 (%)	25.8	25.7	25.9	27.5	29.1	
	障がい者雇用率 (%)	2.05	1.96	1.82	2.09	1.71	
	労働災害発生件数 陸上 (件)	0	0	0	0	0	
	労働災害発生件数 海上 (件)	1	0	0	0	1	
経営体制*1	取締役 (人)	9	10	10	10	9	
	社外取締役 (人)	3	4	4	4	4	
	監査役 (人)	3	4	4	4	4	
	社外監査役 (人)	2	2	2	2	2	
川崎汽船グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量*2	スコープ1 (千トン)	12,536	10,325	9,203	6,583	6,650	
	スコープ2 (千トン)						
	ロケーションベース	27	26	25	14	12	
	マーケットベース	23	26	22	14	10	
	スコープ3 (千トン)	1,424	1,305	1,220	4,566	4,506	
当社運航船*3の環境負荷データ	燃料油 (千トン)	3,824	3,140	2,809	1,981	1,924	
	CO <sub>2</sub> 排出量 (千トン)	11,932	9,800	8,762	6,175	5,997	
	SOx排出量 (千トン)	188	130	36	30	29	
	NOx排出量 (千トン)	262	203	181	118	118	
当社運航船*3の輸送単位当たりの環境負荷データ	エネルギー投入量						
	燃料油 (g/トンマイル)	1.65	1.51	1.39	1.31	1.34	
	潤滑油 (g/トンマイル)	0.014	0.013	0.012	0.012	0.012	
	CO <sub>2</sub> 排出量 (g-CO <sub>2</sub> /トンマイル)	全船種	5.32	4.82	4.49	4.10	4.20
	SOx排出量 (g-SOx/トンマイル)	全船種	0.08	0.067	0.022	0.020	0.020
	NOx排出量 (g-NOx/トンマイル)	全船種	0.112	0.097	0.089	0.078	0.082
研修	一人当たりの研修費 (円)	陸上	100,000	58,000	63,107	107,000	97,092
		海上	359,804	283,794	198,652	154,664	263,880
	年間教育・研修平均日数 (日)	陸上	10	10	10	0.5	3.4
		海上	23	19	9	8	12
	年間教育・研修平均時間 (時間)	陸上	50	50	50	13	24.1
		海上	184	152	73	64	96

\*1 川崎汽船株式会社を対象としています。  
 \*2 2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船についてはスコープ1の集計対象外としました。コンテナ船についてはスコープ3にて計上しています。2022年にはスコープ外排出量としてバイオ燃料使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量が348トンあります。暦年単位で集計しています。  
 \*3 2021年より集計範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。暦年単位で集計しています。

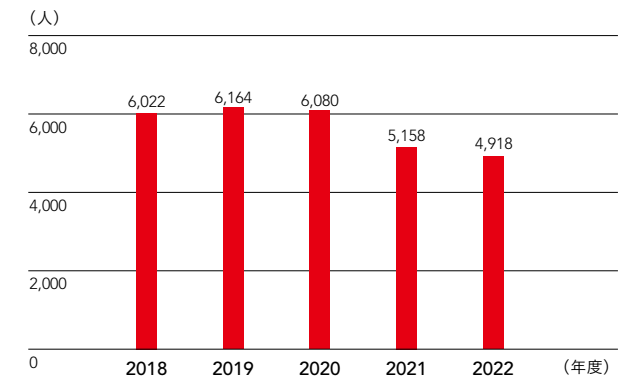
## 重大事故発生件数\*



海運業を営む上で、安全運航の確立・維持は不変の使命です。過去5年間に座礁1件、衝突1件により2件の漏油事故が発生しましたが、適切な対応の下、被害を最小限に抑えました。

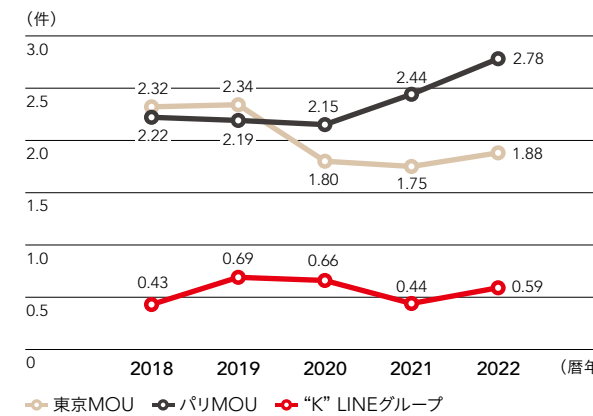
\* 対象範囲は当社および連結範囲が売上高の100%の連結子会社です。

## 従業員数(連結)



川崎汽船グループならではの技術・専門性を備え、事業ポートフォリオを支える優秀な人材の確保・育成に努めています。

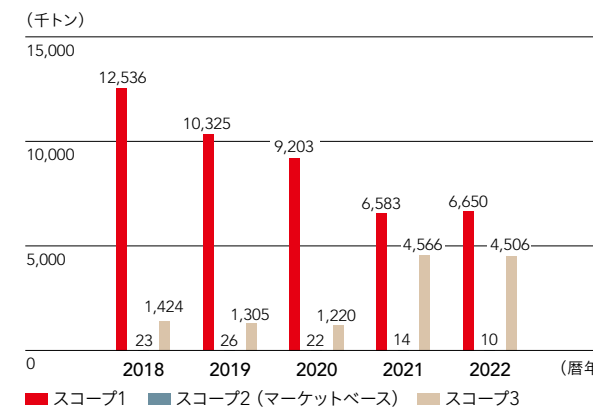
## PSC検査を受けた船舶の平均指摘数



ポートステートコントロール(PSC)とは、外国籍船舶の入港を許可する寄港国が、その船舶が入港した際に行う安全検査のことです。"K" LINEグループ船がPSCにおいて受けた指摘件数は、主な地域でPSCを受けた船舶の平均指摘件数を大きく下回っています。

\* 東京MOU: アジア・太平洋地域PSC協力組織  
 \* パリMOU: 欧州・北大西洋地域PSC協力組織

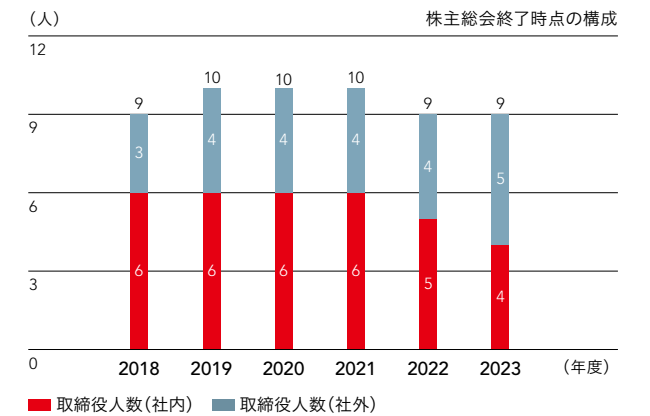
## GHG排出量\*(スコープ1, 2, 3)



当社グループの燃料消費や電気使用量等を基にCO<sub>2</sub>排出量を集計し、第三者認証を取得しています。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船についてはスコープ1の集計対象外とし、コンテナ船についてはスコープ3にて計上しています。

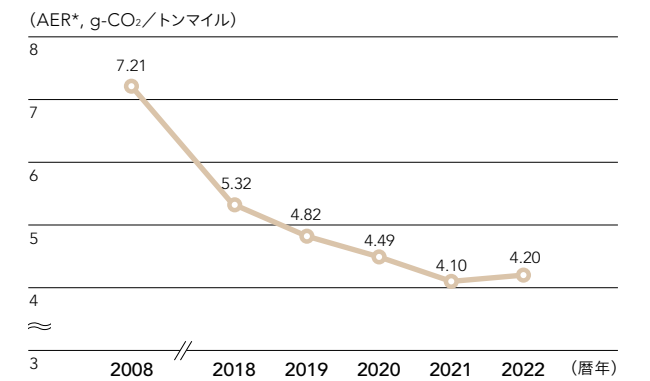
\* 対象範囲は当社連結範囲、売上高のほぼ100%です。

## 取締役会(社内・社外)



2023年度より、取締役会による経営執行の監督機能を高めるべく、取締役会の構成を見直し、社外取締役比率は過半数を超え、またマテリアリティに基づき取締役会のスキルマトリックスを見直し、多様性を確保しています。

## 輸送トンマイル当たりのCO<sub>2</sub>排出量(g-CO<sub>2</sub>/トンマイル)

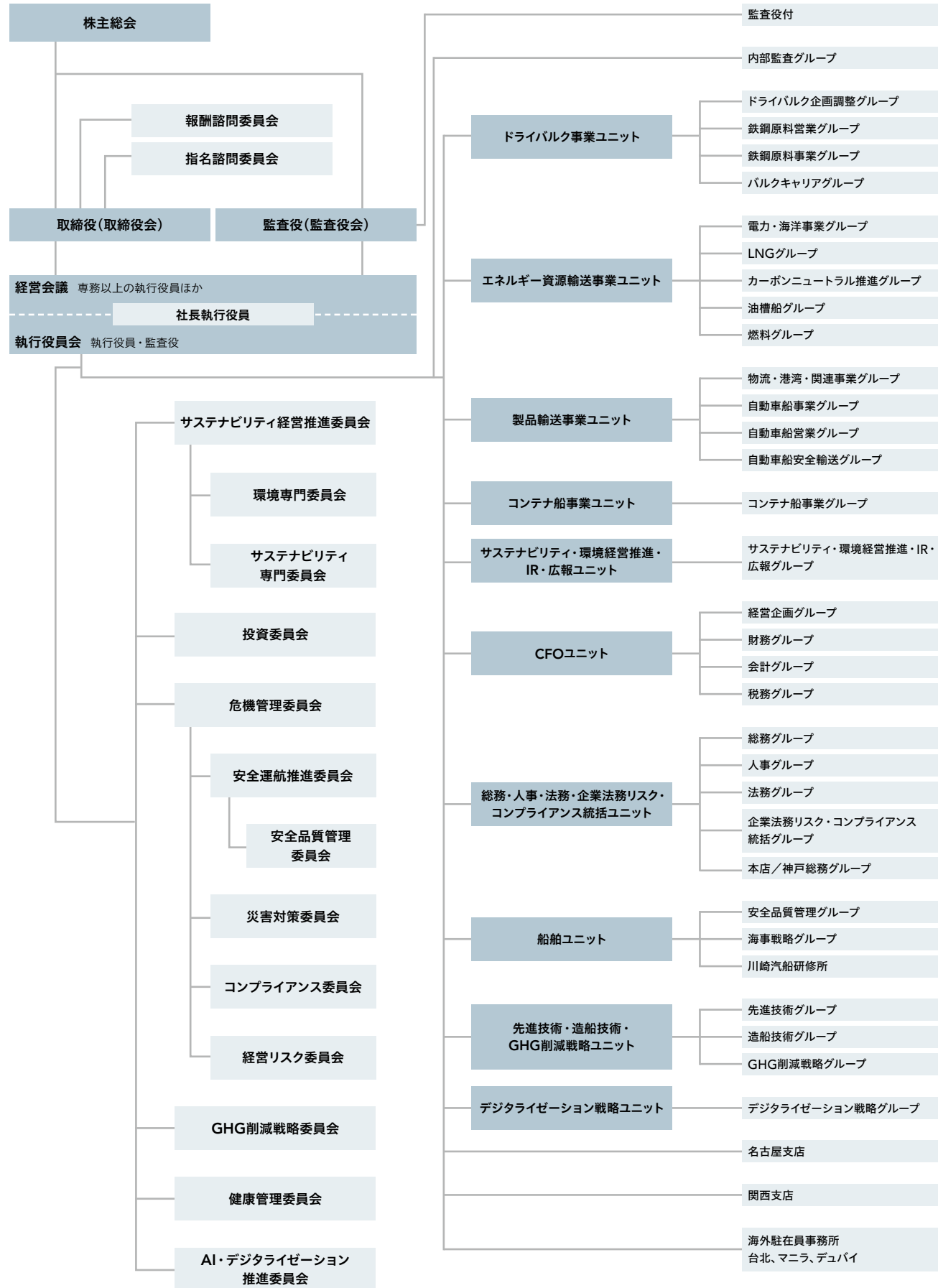


2020年に「"K" LINE環境ビジョン2050」改訂版を策定し、CO<sub>2</sub>排出効率の指標に関しても、IMOの目標に合わせて基準年を2008年とし、AER\*を集計しています。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。2022年は2008年比で41.7%改善しました。

\* 1トンの貨物を1マイル(1,852m)輸送する際の、船舶からのCO<sub>2</sub>排出量の平均値(載貨重量トン数ベース)。

# 組織図

(2023年7月1日現在)



# 事業拠点



<p><b>国内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京(本社)</li> <li>神戸(本店)</li> <li>名古屋</li> <li>関西</li> </ul>	<p><b>中東</b></p> <p><b>アラブ首長国連邦</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dubai</li> </ul>	<p><b>中国</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Shanghai</li> <li>Tianjin</li> </ul> <p><b>フィリピン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manila</li> </ul> <p><b>ベトナム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haiphong</li> <li>Hanoi</li> <li>Ho Chi Minh City</li> </ul> <p><b>マレーシア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Shah Alam</li> </ul>	<p><b>北米</b></p> <p><b>アメリカ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Baltimore</li> <li>Houston</li> <li>Los Angeles</li> <li>Lothian</li> <li>New York</li> <li>Portland</li> <li>Richmond</li> <li>San Francisco</li> </ul>
<p><b>欧州</b></p> <p><b>イギリス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>London</li> <li>Southampton</li> </ul> <p><b>ドイツ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bremen</li> <li>Bremerhaven</li> <li>Hamburg</li> </ul> <p><b>ベルギー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Antwerp</li> </ul>	<p><b>アジア</b></p> <p><b>インド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mumbai</li> </ul> <p><b>インドネシア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakarta</li> </ul> <p><b>韓国</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seoul</li> </ul> <p><b>台湾</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaohsiung</li> <li>Taipei</li> </ul> <p><b>シンガポール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Singapore</li> </ul>	<p><b>大洋州</b></p> <p><b>オーストラリア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melbourne</li> </ul>	<p><b>中南米</b></p> <p><b>チリ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Santiago</li> </ul> <p><b>ブラジル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sao Paulo</li> </ul> <p><b>ペルー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lima</li> </ul> <p><b>メキシコ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mexico City</li> </ul>
<p><b>アフリカ</b></p> <p><b>南アフリカ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durban</li> </ul>	<p><b>タイ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bangkok</li> <li>Laem Chabang</li> </ul>		



# 主要連結子会社および関連会社\*1

(2023年3月31日現在)

国内	社名	議決権の 所有割合(%) *2	資本金*3 (百万円)	2022年度売上高*3 (百万円)
海運	川崎近海汽船株式会社	100.0	2,368	49,781
	旭汽船株式会社	100.0	100	113
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	705
船舶管理	ケイラインマリンソリューションズ株式会社	100.0	10	681
	ケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社	100.0	400	46,511
港湾・倉庫	株式会社ダイトコーポレーション*4	100.0	842	25,519
	日東物流株式会社*4	100.0	1,596	14,711
	北海運輸株式会社	80.1	60	12,430
	株式会社シーゲート コーポレーション*4	100.0	270	7,387
	日東タグ株式会社	100.0	150	4,010
	★ 株式会社リンコーコーポレーション KLLGホールディングス株式会社	25.1 51.0	1,950 10	10,357 1,775
ロジスティクス	ケイライン ロジスティクス株式会社	96.0	600	33,391
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	3,056
	新東陸運株式会社	100.0	10	650
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	843
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	431
持株会社	★ オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社	31.0	50	477
その他	株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	1,044
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,344
	ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	662
	株式会社オフショア・オペレーション	72.1	26	1,417
	ケイラインネクストセンチュリー合同会社	100.0	0	0

海外	社名	議決権の 所有割合(%) *2	資本金*3 (百万)	2022年度売上高*3 (百万)
海運	"K" Line Pte Ltd	100.0	US\$41	US\$273
	"K" Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US\$33	US\$98
	"K" Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US\$35	US\$82
	"K" Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5	EUR115
	'K' Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR609	INR694
	★ Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US\$47	US\$23
	★ Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US\$52	US\$23
	★ Ocean Network Express Pte. Ltd.*5	—	US\$3,000	US\$29,218
	海運代理店	"K" Line America, Inc.	100.0	US\$15
"K" Line (Australia) Pty Limited	100.0	A\$0.0001	A\$5	
"K" Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR1	
"K" Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL1	BRL10	
K Line (China) Ltd.	100.0	CNY9	CNY37	
"K" Line Chile Ltda	100.0	US\$0.6	US\$9	
"K" Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR8	
"K" Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£2	

海外	社名	議決権の 所有割合(%) *2	資本金*3 (百万)	2022年度売上高*3 (百万)	
船舶管理	"K" Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400	KRW15,023	
	"K" Line Maritime (Malaysia) Sdn. Bhd.	100.0	MYR0.3	MYR1	
	K Line Mexico SA de CV	100.0	MXN0.8	US\$4	
	"K" Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1	PEN3	
	"K" Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR9	
	"K" Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT\$60	NT\$276	
	K Line (Thailand) Ltd.	81.7	THB30	THB2,446	
	"K" Line (Vietnam) Limited	100.0	VND8,055	VND15,608	
	PT. K Line Indonesia	49.0	IDR2,557	IDR47,252	
	★ 'K' Line (India) Private Limited	50.0	INR60	INR669	
	船舶管理	"K" Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	US\$0.5	US\$73
		K Marine Ship Management Pte. Ltd.	100.0	US\$4.0	US\$44
ロジスティクス	"K" Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK\$8	HK\$119	
	"K" Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S\$1	S\$35	
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	99.9	THB73	THB28	
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20	THB1,495	
	"K" Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£7	
	"K" Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US\$0.3	US\$117	
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US\$7	US\$0	
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A\$4	A\$7	
	"K" Line Holding (Europe) Limited	100.0	£45	£0	
	"K" Line Drilling/Offshore Holding, INC.	100.0	US\$0.001	US\$0	
その他	★ "K" Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A\$67	A\$1	

\*1 当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載しています。

\*2 間接所有を含みます。

\*3 百万未満を切り捨てています。

\*4 KLLGホールディングス株式会社が所有しています。

\*5 オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社が100%を所有しています。

★ 持分法適用子会社または持分法適用関連会社

US\$: 米ドル    A\$: 豪ドル    KRW: 韓国ウォン    ZAR: 南アフリカランド    IDR: インドネシアルピー  
 EUR: ユーロ    BRL: ブラジルリアル    MYR: マレーシアリンギット    NT\$: 台湾ドル    HK\$: 香港ドル  
 INR: インドルピー    CNY: 中国人民元    MXN: メキシコペソ    THB: タイバーツ    S\$: シンガポールドル  
 £: 英ポンド    PEN: ペルーヌエボソル    VND: ベトナムドン

# 会社概要 / 株式情報

## 会社概要

(2023年6月30日現在)

社名	川崎汽船株式会社
設立	1919年(大正8年)4月5日
資本金	754億5,764万円
社長	明珍 幸一(2019年4月1日就任)
従業員数	単体: 852名(陸員643名、海員209名) 連結: 5,480名
事業内容	海上運送業、陸上運送業、航空運送業、 海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	<b>本社</b> 〒100-8540 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 (飯野ビルディング) 電話(03)3595-5000/FAX(03)3595-5001 <b>本店</b> 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルディング) 電話(078)332-8020/FAX(078)393-2676 <b>支店</b> 名古屋 〒450-0001 名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 (名古屋国際センタービル) 電話(052)589-4510/FAX(052)589-4585 関西 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルディング) 電話(078)325-8727/FAX(078)393-2676
海外駐在員事務所	台北、マニラ、デュバイ
海外法人	韓国、中国、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、 インドネシア、ベトナム、インド、豪州、英国、ドイツ、 ベルギー、米国、メキシコ、ペルー、チリ、 ブラジル、南アフリカ
関係会社 (連結対象)	国内27社 海外257社

## 株式情報

(2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式数	250,712,389株
株主数	70,640名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京(プライム市場)

## 大株主

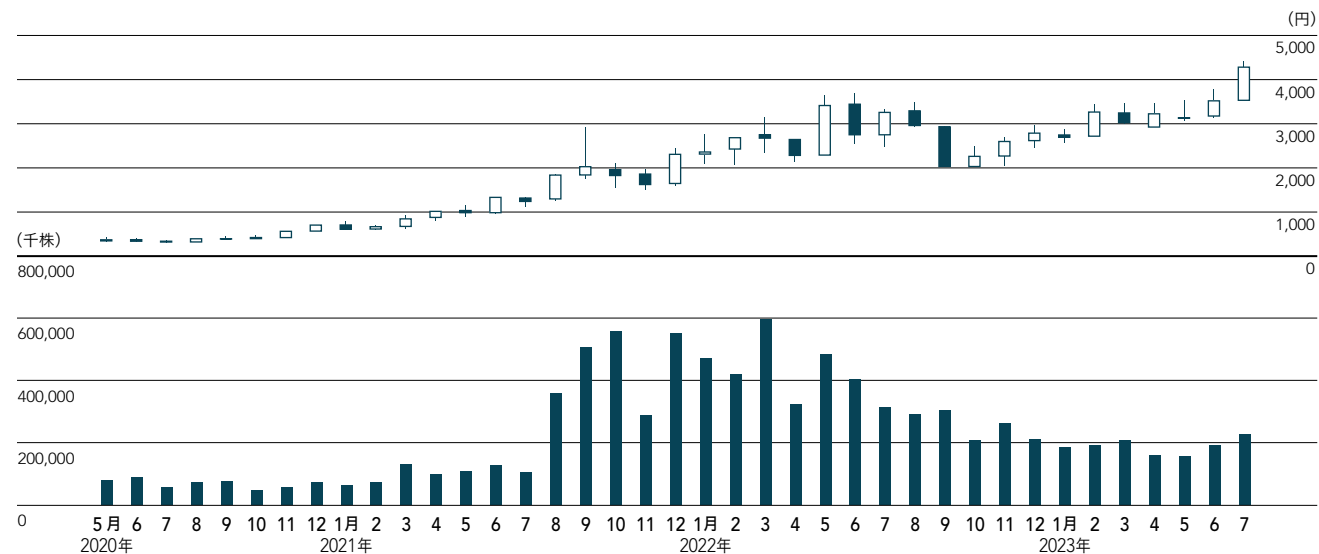
(2023年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イーシーエム エムエフ	32,149	12.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,296	9.77
ゴールドマン サックス インターナショナル	17,892	7.19
エムエルアイ フォー セグリゲートイット ピーピー クライアント	16,954	6.81
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	15,300	6.15
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	14,125	5.68
今治造船株式会社	7,062	2.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,937	2.38
株式会社みずほ銀行	4,911	1.97
損害保険ジャパン株式会社	4,405	1.77

(注)持株比率は自己株式(2,068,542株)を控除して計算しています。

## 株価および出来高の推移

■ 始値終値 ■ 安値高値 ■ 出来高



\* 2022年10月1日より、普通株式1株を3株に分割しました。2022年9月以前については、株式分割実施前の株価および出来高を分割後の値に調整しています。

## ウェブサイトのご案内

**サステナビリティサイト**  
<https://www.kline.co.jp/ja/sustainability.html>

**“K” LINE 環境ビジョン2050**  
<https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html>

**ESGデータブック**  
[https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/esg\\_data.html#db](https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/esg_data.html#db)

**ファクトブック**  
<https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/fact.html>

## 外部からの評価

当社はサステナビリティ・ESGへの取り組みにおいて外部から高い評価を受け、世界の主要なESG投資指数の構成銘柄に選定されるとともに、各種の賞を受賞しています。

- ・Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index
- ・FTSE4GOOD Index
- ・FTSE Blossom Japan Index
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

当社の気候変動情報の開示および温室効果ガス削減の取り組みが高く評価され、7年連続で「CDP気候変動Aリスト」、および5年連続で「Supplier Engagement Leaderboard」に選定されました。

